



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV FINANCÍ**

INSTITUTE OF FINANCES

**HODNOCENÍ EKONOMICKÉ SITUACE ZVOLENÉ  
SOUKROMOPRÁVNÍ KORPORACE POMOCÍ VYBRANÝCH  
METOD A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

ASSESSMENT OF THE ECONOMIC SITUATION IN THE CHOSEN PRIVATE CORPORATION USING THE  
SELECTED METHODS, PROPOSALS AND RECOMMENDATIONS FOR ITS IMPROVEMENT

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Michaela Sedláčková**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. Helena Hanušová, CSc.**

**BRNO 2018**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav financí  
Studentka: **Bc. Michaela Sedláčková**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku  
Vedoucí práce: **Ing. Helena Hanušová, CSc.**  
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Hodnocení ekonomické situace zvolené soukromoprávní korporace pomocí vybraných metod a návrhy na její zlepšení**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Vhodně zvolenými metodami provést analýzu Agroservis, s.r.o.  
Na základě výsledků plynoucích z provedených analýz a s přihlédnutím ke specifickým Agroservis s.r.o., i oboru jeho činnosti formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

### **Základní literární prameny:**

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

KOVANICOVÁ, D. a P. KOVANIC. Poklady skryté v účetnictví. Díl 1. Jak porozumět účetním výkazům. 6., akt. vyd. Praha: POLYGON, 1997. ISBN 80-7273-047-9.

PORTER, M. E. Competitive Strategy (Orig.): Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Free Press. 1980.

RUČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5. rozš. vyd. Praha: GRADA Publishing, a.s. 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. 2.přepr. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-367-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 1.3.2018

L. S.

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Předmětem této diplomové práce je pomocí vybraných metod analyzovat společnost Agroservis s.r.o. Postupně je hodnoceno vnější a vnitřní prostředí a také finanční situace subjektu. Poslední část diplomové práce obsahuje návrhy na možné zlepšení současné situace.

## **Abstract**

The object of this master's thesis is to analyse economic situation in the company Agroservis s.r.o. by used methods. External and internal structure of the company as well as the financial situation is judged gradually. The last part of the master's thesis is decided suggestion, which can help to improve actual conditions.

## **Klíčová slova**

SLEPTE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, McKinsey 7S model, Kralickův Quick test, SWOT analýza, zemědělství, zemědělská technika, servis, náhradní díly

## **Key words**

SLEPTE analysis, Porter's five forces analysis, McKinsey 7S model, Kralicek Quick test, SWOT analysis, agriculture, agriculture machinery, service, spare parts

**Bibliografická citace**

SEDLÁČKOVÁ, M. *Hodnocení ekonomické situace zvolené soukromoprávní korporace pomocí vybraných metod a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 109 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc..

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. května 2018

---

Bc. Michaela Sedláčková

**Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Heleně Hanušové, CSc. za její cenné rady, věcné připomínky a celkovou pomoc, kterou mi při zpracování diplomové práce poskytla. Dále bych chtěla poděkovat firmě Agroservis s.r.o., která mi poskytla veškeré potřebné informace k vypracování diplomové práce. V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině za podporu, kterou mi po celou dobu studií poskytují.

# Obsah

<b>Úvod</b>	<b>10</b>
<b>Cíle práce, metody a postupy</b>	<b>11</b>
<b>1 Teoretická východiska práce</b>	<b>12</b>
1.1 SLEPTE analýza – vnější prostředí .....	12
1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil .....	15
1.3 Model 7S – analýza vnitřního prostředí .....	18
1.4 Analýza účetních výkazů .....	22
1.5 Kralickův Quick test .....	26
1.6 SWOT analýza .....	29
<b>2 Analýza současného stavu</b>	<b>31</b>
2.1 SLEPTE analýza.....	38
2.2 Analýza účetních výkazů .....	48
2.3 Analýza oborového prostředí.....	60
2.4 Analýza vnitřního prostředí.....	64
2.5 Kralickův Quick test .....	71
2.6 SWOT analýza .....	74
<b>3 Vlastní návrhy řešení</b>	<b>77</b>
3.1 Formulace firemní strategie.....	77
3.2 Restrukturalizace organizační struktury .....	79
3.3 Motivační systém zaměstnanců.....	81
3.4 Investování volných peněžních prostředků.....	83
<b>Závěr</b>	<b>87</b>
<b>Seznam použitých zdrojů</b>	<b>88</b>
<b>Seznam grafů</b>	<b>92</b>
<b>Seznam obrázků</b>	<b>93</b>
<b>Seznam tabulek</b>	<b>94</b>
<b>Seznam rovnic</b>	<b>95</b>



<b>Seznam zkratk</b>	<b>96</b>
<b>Seznam příloh</b>	<b>97</b>

## Úvod

Tato diplomová práce je vypracovaná na téma „Hodnocení ekonomické situace zvolené soukromoprávní korporace pomocí vybraných metod a návrhy na její zlepšení“. Důvodů vedoucích k výběru právě tohoto tématu bylo více. Hlavním důvodem byl jeho souhrnný pohled na podnik. Dále možnost využití teoretických poznatků získaných během studií v praxi, a v neposlední řadě aktuálnost potřeb podniků reagovat na měnící se podmínky na trhu.

Dnešní doba je typická častými změnami, ať už v oblasti společenské, politické, ekonomické, či rychlým vývojem technologií. Pokud chce společnost v takovém prostředí obstát, je zapotřebí, aby jej sledovala a reagovala na něj. Přičemž je nezbytné, aby vedení podniků sledovalo své ať už vnější, či oborové okolí, analyzovalo faktory způsobující změny, hodnotilo ekonomickou situaci a díky tomu na tyto změny vhodně reagovalo.

Jako vhodná společnost k analýze byla vybrána firma Agroservis s.r.o. působící v oblasti prodeje použité zemědělské techniky, prodeje náhradních dílů a servisu zemědělské techniky. Tato společnost se na trhu pohybuje již dvacet tři let. V současné době se orientuje jak na český, tak zahraniční trh. Společnost podniká v oboru zemědělství, což je velmi specifický obor.

Diplomová práce se skládá ze tří částí. V první části jsou zpracována teoretická východiska související s použitými analýzami. Tato východiska slouží jako podklad k jejich samotnému vypracování v další části. Druhá část práce je zaměřena na charakteristiku analyzované společnosti, jejího předmětu podnikání, historii, hlavních trhů a také na zpracování jednotlivých analýz. Třetí část práce tvoří vlastní návrhy řešení, ve které jsou na základě výsledků provedených analýz navržena doporučení a postupy, které by mohly vést ke zlepšení současného stavu společnosti.

## **Cíle práce, metody a postupy**

Cílem této diplomové práce je vhodně zvolenými metodami provést analýzu Agroservis, s.r.o. Na základě výsledků plynoucích z provedených analýz a s přihlédnutím ke specifikům Agroservis s.r.o., i oboru jeho činnosti formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

Dílčími cíli diplomové práce je nastudování teoretických východisek týkajících se vybraných analýz, následně rozbor současného stavu dané společnosti a v neposlední řadě aplikace vybraných analýz na konkrétním případě.

V rámci diplomové práce budou použity obecné metody jako je analýza, která je založena na rozboru složitějších skutečností na jednodušší části. Dále syntéza, která je naopak založena na spojování poznatků do jednoho celku a komparace představující srovnávací metodu.

Veškerá potřebná data jsou získána buďto z účetních závěrek a interních dokumentů společnosti Agroservis s.r.o., nebo z veřejně dostupných zdrojů, převážně prostřednictvím internetu.

# 1 Teoretická východiska práce

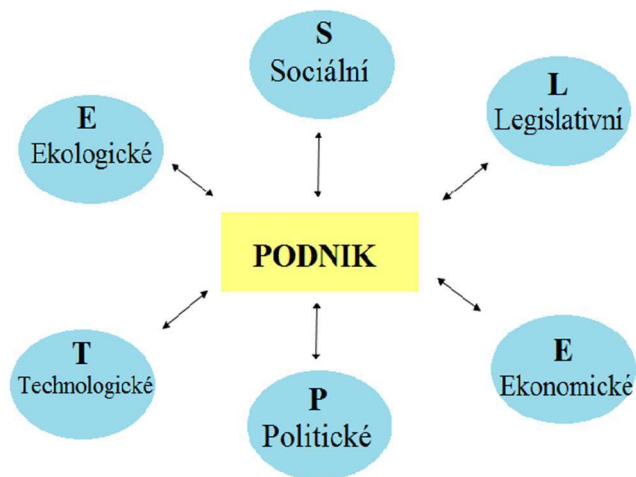
V teoretické části práce budou postupně vysvětleny pojmy, které jsou základem pro vypracování další části práce. Všechny uvedené informace jsou čerpány z odborné literatury, jejíž seznam je uveden na konci diplomové práce.

Co se týče citací, použitá literatura je v této diplomové práci citována Harvardským stylem citování, dle platné normy ČSN ISO 690:2011.

## 1.1 SLEPTE analýza – vnější prostředí

SLEPTE analýza je používána pro rozbor vnějšího prostředí, které ovlivňuje podnik. Historie vzniku analýzy SLEPTE začala přibližně v šedesátých letech, kdy Francis J. Aguilarem vytvořil ETPS analýzu. Tato analýza se skládá z ekonomických, technologických, politických a sociálních faktorů. Dalším z autorů, kteří se touto problematikou zabývali byl Arnold Brown. Tento autor analýzu přeskupil na STEP (Strategic Trend Evaluation Process). Následným krokem vývoje analytické metody bylo přidání dalšího faktoru ovlivňující vnější prostředí – ekologický faktor. Tím vznikla analýza s názvem STEPE. Poslední změnou prošla metoda v osmdesátých letech, kdy se oddělily legislativní faktory od politických a nadále jsou analyzovány odděleně. V posledních desetiletích se různí autoři zabývali tím, v jakém pořadí mají být jednotlivé faktory seřazeny. Mezi ně patřil například Porter, Morrison a Boucher. Analýza je tedy známá pod zkratkami: SLEPTE, PESTEL, PESTLE a STEPLE (Grasseová a kol., 2012, s. 177–179).

Pro potřeby diplomové práce je jako vhodná analýza vnějšího prostředí vybrána SLEPTE analýza. Je to především v souvislosti s oborem podnikání, který je velice ovlivněn legislativou. Mimo to, je tento obor podnikání velice ovlivněn i ekologickými faktory. Na následujícím obrázku č. 1, jsou uvedeny faktory, ze kterých se SLEPTE analýza skládá.



**Obrázek č. 1: Faktory SLEPTE analýzy**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

- **Sociální faktory**

Jak uvádí Grasseová a kol. (2012, s. 179), mezi sociální faktory jsou řazeny hlavně demografické ukazatele. Jako je například věk, geografické rozložení, velikost populace, etnické skupiny a další. Jako další je možné sem řadit prvky určující sociálně kulturní podmínky. Mezi ně patří populační politika, životní úroveň obyvatelstva a jejich životní styl. Dále do sociálních faktorů spadá také úroveň vzdělanosti.

Patří sem i kulturní zvyklosti a míra růstu populace. Vývoj těchto sociálních aspektů ovlivňuje poptávku na trhu práce a trhu produktů a služeb (Sokolová a kol., 2015).

- **Legislativní faktory**

Legislativní faktory zahrnují zejména zákony, které regulují podnikatelské prostředí. Co se týče obchodní legislativy, Kotler a Keller (2007, s. 131) uvádí, že „*Obchodní legislativa má tři hlavní účely: chránit společnost před nepoctivou konkurencí, chránit spotřebitele před nepoctivými obchodními praktikami a chránit zájmy společnosti před bezuzdným podnikatelským chováním.*“ Mimo to autoři také uvádí, že v posledních letech je kladena čím dál tím vyšší legislativní zátěž na podnikatelské subjekty.

- **Ekonomické faktory**

Do ekonomických faktorů spadá: míra ekonomického růstu, úroková míra, daňová politika, míra inflace a směnný kurz. Při zvyšující se ekonomické míře dochází k růstu spotřeby a obráceně. Vývoj úrokové míry ovlivňuje cenu kapitálu. Pokud se nachází na nízkých úrovních, znamená to příležitost pro realizaci podnikových záměrů.

Míra inflace charakterizuje stabilitu ekonomického vývoje. Pokud se pohybuje ve vysokých hodnotách, má negativní vliv na ekonomický vývoj.

Devizový kurz ovlivňuje zejména konkurenceschopnost firem obchodujících na zahraničních trzích (Sedláčková a Buchta, 2006).

Mimo to, se do této skupiny faktorů řadí i některé makroekonomické charakteristiky související s trhem práce, například míra nezaměstnanosti.

- **Politické faktory**

Mezi politické faktory patří především stabilita politického prostředí země. Zvláště intenzita, s jakou se v čele vlády střídají levicové a pravicové strany. Oba tyto proudy mají totiž jinak orientované vládní programy. Mimo to se do stálosti politického prostředí řadí také změny v pojistném u zaměstnanců a výše daně. Takovéto změny významně souvisí s náklady, které firma má. Například při snížení zdanění dojde k úspoře nákladů, a naopak při růstu zdanění narůstají i náklady (Keřkovský, Novák a kol., 2015, s. 105 – 106).

S politickými faktory úzce souvisí i některé další z uvedených faktorů SLEPTE analýzy. Patří mezi ně například legislativní faktory. Výsledkem politiky je totiž legislativa. Mimo ně politická situace ovlivňuje i ekonomické faktory. Výsledkem politiky je také ekonomická podpora určitých oborů podnikání, nebo zavedení bariér vstupu pro nadnárodní podniky.

- **Technologické faktory**

Jak uvádí Sedláčková a Buchta (2006, s. 18), v případě technologických faktorů je třeba neustále sledovat okolní firmy, jejich změny technologií a nové objevy. Přesněji jejich vývoj. Pro podnik je důležité, aby předvídal budoucí vývoj technologií. Dobrá predikce

v této oblasti se může stát významnou konkurenční výhodou. S těmito faktory zajisté souvisí i to, zda vláda poskytuje podporu v oblasti výzkumu. Tyto podpory mají vliv na to, s jakou intenzitou technologický vývoj probíhá.

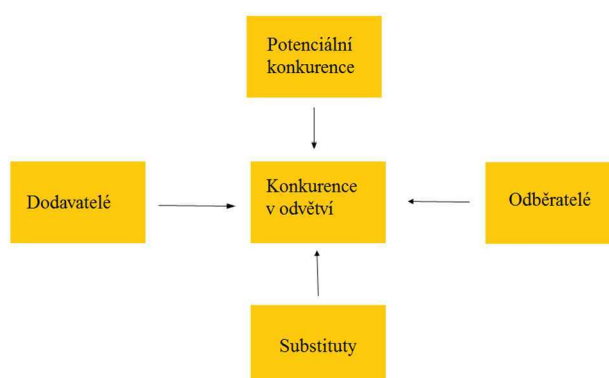
Tyto faktory také zahrnují, jaká je celková automatizace výroby, nebo například úroveň výzkumu. Právě poslední dva zmíněné aspekty mohou představovat určitý typ kvality oboru, nebo podstatnou bariéru vstupu na trh (Sokolová a kol., 2015).

- **Ekologické faktory**

Jak již bylo řečeno, ekologické faktory byly k analýze vnějšího prostředí přidány jako poslední ze všech faktorů. Je to zajisté v souvislosti s nárůstem zájmu o životní prostředí až v posledních desetiletích. Do ekologických faktorů spadá čerpání neobnovitelných zdrojů, klimatické a přírodní vlivy, ale také legislativní omezení, která jsou spjata s životním prostředím (Grasseová a kol., 2012, s. 180). Samozřejmě do této skupiny faktorů se řadí také klima, ve kterém daný podnik působí.

## 1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Nejen ve svých začátcích by se měl podnik zajímat o to jaká je situace v odvětví, ve kterém chce působit. Dle Porterova modelu je konkurence v daném odvětví podnikání ovlivněna pěti působícími konkurenčními silami. Jednotlivé části modelu jsou znázorněny na následujícím obrázku. Kombinace působení všech těchto sil determinuje konečnou ziskovost v odvětví.



**Obrázek č. 2: Porterův model pěti konkurenčních sil**

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Porter, 1994)

Každé odvětví je, dá se říct specifické. Neexistuje jedna kombinace pěti sil, která by byla identická pro všechny odvětví. Mění se totiž intenzita působení jednotlivých sil. Existují odvětví, která jsou typická tím, že žádný z podniků nevyčnává velkými výnosy (např. výroba pneumatik) a naopak ty, ve kterých je zcela běžná vysoká výnosnost (např. zařízení pro těžbu ropy) (Porter, 1994, s. 3-7).

Pro analýzu oborového prostředí byl jako vhodný zvolen Porterův model pěti konkurenčních sil.

- **Současná konkurence v oboru**

Mezi nástroje, které jsou v konkurenčním boji používány patří cena, kvalita, reklama a marketing, záruka, nové produkty a distribuce. Používání těchto prvků je závislé na chování konkurence. Co se týče postupů konkurenčního boje jsou běžné dva. První spočívá v tom, že pokud jeden z konkurentů začne uplatňovat agresivní politiku, vyvolává to větší tlak na ostatní, kteří působí v daném odvětví. Jádrem druhého postupu je to, jakým způsobem daní konkurenti používají konkurenční nástroje. Všichni se snaží pro sebe získat co největší výhodu a právě tím, jsou určována jakási pravidla odvětví (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 48–49).

- **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Vstup nových konkurentů do daného odvětví je ovlivněn hlavně tím, jaké vstupní bariéry v něm existují. Pokud je vstupujícím subjektem podnik, který chce mít co největší zisk, je pro něj nejvýhodnější, když jsou vstupní bariéry vysoké. Často to souvisí s vysokým rizikem. Pokud existuje odvětví, ve kterém jsou vstupní a výstupní bariéry nízké, podnikatelské subjekty do něj mohou jednoduše vstupovat a také z něj bezproblémově odcházet. Takovéto odvětví se často potýká s problémem nízkých výnosů pro všechny působící firmy (Grasseová a kol., 2012, s. 192).

Mezi nejčastější bariéry vstupu patří například.

- **Kapitálová náročnost** – souvisí s výší investic do podnikání. Co se týče kapitálově náročných odvětví, spadají do nich výrobní podniky, energetický průmysl a automobilový průmysl.



- **Diferenciace produktu** – souvisí s tím, že již působící firmy mají své věrné zákazníky, jejich produkty jsou známé. To vede zájemce o vstup na trh k velkým počátečním výdajům, aby si získali zákazníky na svou stranu.
- **Vládní politika** – tato bariéra záleží na postupech státu. Jedná se například o úpravu zákonů na ochranu životního prostředí, udělování licencí, nebo vyhlašování tarifních překážek.
- **Distribuční kanály** – může docházet k tomu, že již působící podniky mají velice dobře vytvořený systém distribuce, ve kterém i spolupracují. Nově příchozí podniky pak musí stávající subjekty přesvědčit o tom, aby je do svých sítí také začlenily.

(Porter, 1994, s. 8–11)

- **Hrozba vstupu substitučních produktů**

Dle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 50–51), lze substituty charakterizovat jako vzájemně se nahrazující statky. Velkou hrozbu pro odvětví představují takové substituty, které mají vyšší kvalitu a nízkou cenu, než mají produkty v daném odvětví. Odběratel si raději vybere kvalitnější a levnější substitut než produkt, který je v odvětví původně nabízen. Konkurenční síla substitutů je určována relativní výší cen substitutů a jejich diferenciací. Z důvodu potenciální hrozby vniku substitutů do odvětví, je vhodná jejich včasná identifikace. Jako nebezpečné se určují ty produkty, které jsou svojí funkcí nápadně podobné nabídce daného odvětví. Největší hrozbu pak představují ty substituty, které jsou vyráběny ve velmi ziskovém odvětví a ty, které zlepšují svou cenovou pozici (Porter, 1994, s. 23–25).

- **Vyjednávací síla odběratelů**

Odběratelé využívají své síly k získání výhod. Ty představují lepší kvalitu, slevu, nebo větší záruky. Silní zákazníci mohou zapříčinit to, že podniku vzniknou ztráty na zisku. Zákazníci jsou silní, pokud je jich malý počet a uskutečňují objemově velké nákupy. V takovém případě, pak často požadují množstevní slevy, lepší kvalitu, ale za stejnou cenu. Mimo to odběratelé posilují v případě, že se v oboru vyskytuje více malých firem,

nebo pokud poptávaný produkt není pro zákazníka ničím výjimečným (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 54–55).

Výběr koncového zákazníka je proto pro podnikatelský subjekt velice důležitý. Správnou volbou může být zajištěna důležitá strategická výhoda, která může vést k dlouhodobému zisku (Porter, 1994, s. 27).

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

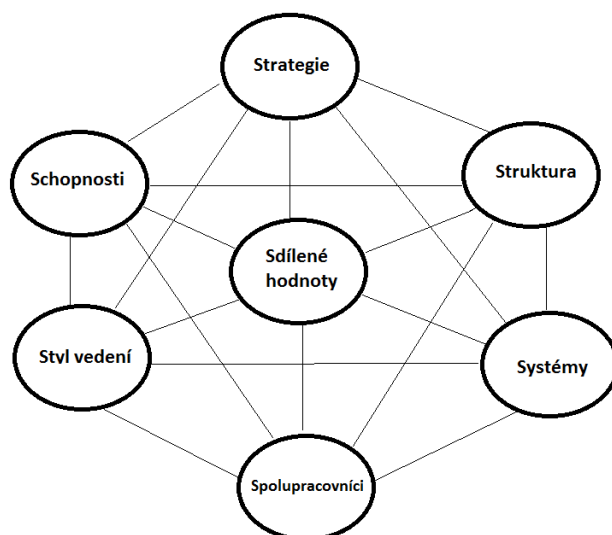
Jak uvádí Porter (1994), dodavatel má silné postavení, pokud je jeho produkt pro odběratele nezbytným vstupem do podnikání. Mimo to je také síla dodavatelů tím větší, čím méně jich v odvětvích působí. V takovém případě dodavatelé využívají své nepostradatelnosti. Svoji sílu využijí k diktování podmínek. Mohou například snížit kvalitu dodávaného výrobku, či služby, nebo zvýšit jeho cenu.

Takové odvětví, ve kterém uplatňují dodavatelé silné postavení se stává nezajímavým. Narůstající sílu dodavatelů je možné nepatrně omezit. Je to možné nalezením dalších dodavatelů, nebo budováním dobrých vztahů s dodavateli (Grasseová a kol., 2012, s. 193).

### **1.3 Model 7S – analýza vnitřního prostředí**

Pro analýzu vnitřního prostředí podniku byl jako vhodný zvolen model „7S“ firmy McKinsey&Company, který definuje kritické faktory. Byl navržen koncem 70. let americkými konzultanty této společnosti – Anthony Athos, Richard Pascale, Tom Peters a Robert H. Waterman, Jr. Uvedené kritické faktory jsou hlavními generátory úspěchu, či naopak neúspěchu podniku (Smejkal a Rais, 2013, s. 39)

Následující obrázek č. 3 znázorňuje prvky modelu. Název „7S“ je odvozen od anglických názvů jednotlivých faktorů, které všechny začínají tímto písmenem. Model se tedy skládá celkem ze sedmi faktorů: strategie, struktura, systémy, spolupracovníci, styl vedení, schopnosti a sdílené hodnoty. První tři zmíněné faktory jsou považovány za „tvrdá S“ a další čtyři za „měkká S“ (Sokolová a kol., 2015).



**Obrázek č. 3: McKinsey - model „7S“**

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Sokolová a kol., 2015, s. 35)

- **Strategie**

Základem strategie jsou vize a cíle stanovené vlastníky podniku. Představuje cestu, kterou podnik dosáhne stanovených cílů s využitím zdrojů, které má k dispozici. Existuje hierarchické uspořádání strategií ve firmě, které má tři stupně. První z nich je *corporate strategy* neboli firemní, podnikatelská strategie. Představuje základ podniku. Určuje, v čem a jak bude firma podnikat. Druhá je *business strategy* neboli obchodní strategie. Plynule navazuje firemní strategii. Ta specifikuje cíle a kroky, které povedou k jejich dosažení. Na třetím místě je *funkční strategie*. Zahrnuje rozvoj jednotlivých funkcí v podniku. Přes marketingové systémy, technologie, až po výrobní strategii (Smejkal a Rais, 2015, s. 40-41).

Mimo výše zmíněnou hierarchii jsou dle Portera strategie členěny na základě konkurenční výhody. Přičemž definuje dvě základní konkurenční výhody: nízké náklady nebo diferenciaci. Od nich se pak odvíjí několik strategií:

- cost leadership strategy – strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech;
- differentiation strategy – strategie diferenciaci;
- focus strategy – strategie cílené diferenciaci.

První z uvedených strategií je zaměřena na minimalizaci nákladů. Další dvě jsou zaměřeny na diferenciaci. Rozdíl mezi nimi je v rozsahu. Zatímco strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech a strategie diferenciaci se zaměřují na celé odvětví, tak strategie cílené diferenciaci je zacílena jen na konkrétní segment v odvětví (Smejkal a Rais, 2015, s. 41-43).

- **Struktura**

Struktura je faktor zahrnující organizační strukturu podniku. Znárodnuje, jak spolu souvisejí a jak jsou propojeny organizační jednotky v podniku. Mezi typy organizačních struktur patří.

- Liniová struktura – je založena na přímé nadřazenosti a podřazenosti organizačních jednotek.
- Funkcionální struktura – klade nižší nároky na vedoucího. Pravomoc rozhodovat náleží několika specializovaným vedoucím.
- Liniově-štábní (funkcionální) struktura – představuje propojení dvou předešlých typů struktur. Je zachována nadřazenost hlavního vedoucího, avšak rozhodovat mohou také specializovaní vedoucí.
- Divizní struktura – na základě výroby, geografického umístění, vznikly divize. Každá divize je samostatná jednotka podniku.
- Maticová struktura – slučuje prvky divizní a funkcionální struktury. Typické je větší zapojení jednotlivých manažerů do plnění cílů.

V dnešní době, kdy se vše rozvíjí velkou rychlostí, není typické striktní dodržování jen jedné z výše jmenovaných organizačních struktur. Typickými jsou hybridní struktury, které pružně reagují na měnící se prostředí (Smejkal a Rais, 2013, s. 45-46).

- **Systémy**

Systémy představují každodenní postupy sloužící k řízení každodenních aktivit. Jsou tím myšleny převážně manažerské informační systémy firmy, systémy alokace zdrojů, kontrolní a komunikační systémy atd. (Mallya, 2007, s. 74).

- **Styl řízení**

Tento faktor představuje chování vedoucích pracovníků firmy. Základní dělení stylů řízení je následující.

- Autoritativní styl řízení – typické je, že vedoucí pracovník rozhoduje sám, bez účasti podřízených. Své rozhodnutí podřízeným pracovníkům pouze oznámí.
- Demokratický styl řízení – konečné rozhodnutí zůstává na vedoucím pracovníkovi, nicméně vedoucí přerozděluje své kompetence na ostatní pracovníky. Podřízení mají tak možnost podílet se na řízení firmy.
- Laissez- faire (volný průběh) – představuje nejvolnější styl řízení. Pracovníci jsou členěni do skupin, které pak samostatně řeší dané úkoly. Vedoucí v tomto případě do rozhodování skupin nezasahuje.

Mimo to existují i jiné styly vedení pracovníků. Mezi ně se řadí orientace na vztahy a orientace na úkoly (Smejkal a Rais, 2015, s. 48).

- **Spolupracovníci**

Faktor spolupracovníci zahrnuje veškeré lidské zdroje, které má firma k dispozici. Patří sem chování k firmě, hodnocení, motivace, vztahy na pracovišti a školení (Grasseová a kol., 2012).

Zároveň tento faktor představuje pro firmu největší riziko. Lidé tvoří prostředí firmy. Vedoucí pracovník by měl mít zájem na tom, aby byli lidé ve firmě spokojeni, cítili se potřební a motivovat je tak, aby byli spokojeni. Spokojený zaměstnanec je základem pro kvalitně odvedený výkon (Smejkal a Rais, 2015, s. 48-49).

- **Schopnosti**

Schopnosti představují profesionální znalosti a kompetence, kterými disponují lidé v podniku. Samozřejmě se znalostmi souvisí získané vědomosti. Avšak nejedná se jen o vědomosti. Například u manažerských pozic je důležitá znalost rétoriky, vyjednávací schopnosti, u vedoucích pracovníků pak vůdčí vlastnosti, schopnost motivovat pracovníky (Mallya, 2007, s. 74).

- **Sdílené hodnoty**

Posledním faktorem jsou sdílené hodnoty. Tento faktor spojuje dohromady všechny faktory, které jsou v modelu „7S“ obsaženy. Zahrnuje jak postoje a základní hodnoty podniku, tak to, v co podnik věří a co je jeho cílem (Sokolová a kol., 2015).

Tento faktor prezentuje firemní kulturu. Sdílené hodnoty a názory tvoří normy chování v dané firmě. Mimo to kultura vypovídá o atmosféře uvnitř podniku (Smejkal a Rais, 2013, s. 51).

## **1.4 Analýza účetních výkazů**

Analýza účetních výkazů neboli fundamentální analýza, představuje kvalitativní část finanční analýzy. Druhou částí finanční analýzy je kvantitativní část, kterou je technická analýza. (Kovanicová, Kovanic, 1996)

Základem pro tvorbu fundamentální analýzy jsou zkušenosti, subjektivní odhady a city pro situace odborníků, dále také souvislosti mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy. Cílem je pak identifikovat prostředí podniku. Zvláště vliv podnikových cílů, fázi života podniku a vnitřní a vnější ekonomické prostředí podniku (Sedláček 2011, s. 7).

Analýza účetních výkazů, zahrnuje rozbor účetních výkazů, jako je rozvaha, výkaz zisku a ztráty nebo i cash-flow.

- **Analýza rozvahy**

Rozvaha je jedním z povinných a základních účetních výkazů podniku. Podává informace o tom, jaká je struktura majetku (aktiva) a současně, jaká je kapitálová struktura zdrojů (pasiva) k určitému datu.

**Aktiva** se člení hned z několika hledisek. Mohou být dělena, na základě jejich podoby, hmotná, či nehmotná aktiva. Nebo také dle doby jejich použitelnosti. Což je doba, po kterou podnik aktiva používá do doby, než se přemění v jiná aktiva. Z tohoto pohledu se aktiva dělí na stálá a oběžná aktiva.

*Stálá aktiva* nejsou spotřebována jednorázově. Jejich použití je dlouhodobé a spotřebovávají se postupně ve formě odpisů. Člení se na dlouhodobý nehmotný majetek (software, výsledky výzkumu, ocenitelná práva atd.), dlouhodobý hmotný majetek

(budovy, pozemky, stavby, umělecká díla atd.) a dlouhodobý finanční majetek (cenné papíry a podíly, půjčky ve skupině, atd.) (Sedláček, 2011, s. 21).

*Oběžná aktiva* jsou naopak spotřebovávána jednorázově, v délce jednoho roku. Oběžná aktiva tvoří.

- Zásoby – které se skládají jednak ze zboží a materiálu. Kde jsou zahrnuty veškeré suroviny, které podnik potřebuje ke tvorbě svých výkonů. Jsou zde zahrnuty i dodávky, za které již byl obdržěn doklad, avšak fyzicky se v podniku neobjevují. Mimo to zásoby mohou být výsledkem vlastní výrobní činnosti, jako jsou nedokončené výrobky a polotovary.

Hodnota vykazovaných zásob je závislá na způsobu jejich ocenění. Nakupované zásoby jsou oceňovány v pořizovacích cenách a vlastní výroba pak ve vlastních nákladech. Přičemž tento způsob ocenění se nesmí během jednoho účetního období měnit. Změna je možná pouze na konci, nebo na začátku účetního období.

- Pohledávky – jsou rozděleny dle doby jejich splatnosti na krátkodobé a dlouhodobé pohledávky. Přičemž krátkodobé jsou ty, které jsou splatné do jednoho roku. Dlouhodobé pohledávky pak mají splatnost delší jak jeden rok. Pohledávky se dále člení na pohledávky z obchodního styku, ke společníkům a sdružení a pohledávky v podnicích s rozhodujícím a podstatným vlivem. Ostatní pohledávky jsou vykázány v položce jiné pohledávky.

(Kovanicová, 1996, s. 150–154)

Poslední část aktiv tvoří časové rozlišení. Představuje přechodná aktiva, náklady a příjmy příštích období a kursové rozdíly aktivní.

**Pasiva** představují finanční krytí majetku. Dělí se dle toho, komu patří na vlastní kapitál, v případě, že kapitál do podniku vložil sám vlastník a cizí kapitál, v případě, že náleží věřiteli, například bance.

*Vlastní kapitál* je ve své podstatě nárok vlastníků na aktiva podniku. Podíl, jaký má na celkovém kapitálu je vyjádřením finanční nezávislosti podniku. Tato položka se dále dělí na:

- Základní kapitál – tvoří vklady společníků v peněžité i nepeněžité podobě. Kapitálové společnosti (komanditní společnost, veřejná obchodní společnost) mají povinnost jej tvořit.
- Kapitálové fondy – skládá se z kapitálových vkladů, které nezvyšují základní kapitál společnosti. Mezi ně patří dotace, dary, ostatní vklady společníků a emisní ážio.
- Fondy ze zisku – mohou být statutární, v případě družstev nedělitelný fond, nebo rezervní fond, sloužící ke krytí ztráty.
- Výsledek hospodaření běžného období a nerozdělený zisk minulých let.

(Sedláček, 2011, s. 23-25)

*Cizí kapitál* jsou prostředky, které vlastní věřitelé. Podnik za ně musí platit úroky a další výdaje (např. bankovní poplatky). Cizí kapitál se dále dělí na.

- Rezervy – se tvoří buďto za nějakým účelem (pro výstavbu, opravy), nebo mají obecný charakter (riziko ze ztráty podnikání).
  - Závazky – jsou, stejně jako pohledávky, členěny dle doby jejich splatnosti na dlouhodobé a krátkodobé. Dlouhodobé závazky se skládají z bankovních úvěrů dlouhodobých, emitovaných dluhopisů, přijatých záloh, závazků k jiným společnostem, závazků z obchodních vztahů, směnek k úhradě a ostatních dlouhodobých závazků. Krátkodobé závazky tvoří krátkodobé úvěry k finančním institucím, vydané dluhopisy, přijaté zálohy, závazky z obchodních vztahů, směnky k úhradě, závazky k jiným společnostem a závazky ostatní
- (Sedláček, 2011)

Podobně, jako v případě aktiv, tvoří poslední část pasiv časové rozlišení. V tomto případě jde o výnosy výdaje příštích období. Jedná se o situaci, kdy náklad vznikl v běžném účetním období, ale samotná úhrada nastane až v dalším účetním období.



- **Analýza výkazu zisku a ztráty**

Výkaz zisku a ztráty podává informace o tom, jak úspěšně podnik pracuje, jaký je tedy jeho výsledek, za dané účetní období k určitému datu. Přičemž má tři základní části: provozní, finanční a mimořádnou část. V tomto výkazu jsou zachyceny vztahy mezi výnosy a náklady podniku. Základem je zachování aktuálního principu. Tento princip spočívá v tom, že za výnosy jsou brány všechny peněžní částky, které podnik během účetního období získal, bez nutnosti skutečného inkasa v daném období. Náklady pak představují ty peněžní částky, které byly podnikem vynaloženy k získání výnosů. Opět bez nutnosti jejich skutečného zaplacení v daném účetním období. Náklady a výnosy uvedené ve výkazu zisku a ztrát tedy nevycházejí ze skutečných hotovostních toků (Kislingerová a kol., 2007, s. 51–53).

Dle prováděcí vyhlášky č. 500/2002 Sb. k zákonu č. 563/1991. Sb., o účetnictví, lze položky výkazu zisku a ztráty uspořádat do dvou podob. První je druhové třídění nákladů a výnosů. To člení náklady a výnosy dle toho, co bylo příčinou vzniku. Běžně se sem řadí náklady na energii, materiál, mzdové náklady a náklady na nákup zboží atd. Druhou podobou je účelové třídění nákladů, které položky třídí na základě toho, za jakým účelem byly vynaloženy. Řadí se sem náklady na prodej, správní režie atp. (Vančurová, 2014).

Provozní část neboli provozní výsledek hospodaření je výsledkem rozdílu provozních výnosů (tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, tržby za prodej zboží) a provozních nákladů. Důležitými položkami, které nesouvisí přímo s instalovanou provozní kapacitou jsou v případě výnosů tržby z prodej dlouhodobého majetku a materiálu, u nákladů to jsou pak odpisy.

Mimořádný výsledek hospodaření souvisí s neočekávanou situací, která v daném účetním období nastala a neočekává se její opakování v příštích letech (Kislingerová a kol., 2007, s. 51–52).

## 1.5 Kralickův Quick test

Kralickův Quick test (rychlý test) byl navrhnut roku 1990 Peterem Kralickem. Představuje bonitní model, který na základě bodového ohodnocení daných ukazatelů snadno a rychle stanovuje bonitu daného podniku (Sedláček, 2011, s. 105).

Tento model se skládá ze čtyř ukazatelů, přičemž jsou vybrány takové ukazatele, které nepodléhají rušivým vlivům okolí a zároveň podávají ucelený pohled na potenciál rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Jedná se o koeficient samofinancování, dobu splácení dluhu, rentabilitu celkového kapitálu a cash-flow v % podnikového výkonu. Právě tyto čtyři ukazatele prezentují oblasti analýzy – financování (stability), likvidita, rentabilita a výsledek hospodaření (Kralicek, 1993, s. 64).

- **Koeficient samofinancování (R1)**

Tento ukazatel je charakteristikou samostatnosti a finanční stability podniku. Podává informace o tom, zda má firma nějaké dluhy, či to, zda je v jejích možnostech pokrýt veškeré její potřeby vlastními zdroji. Jinak řečeno, informuje o tom, jaký podíl má vlastní kapitál na celkových aktivech společnosti. Pokud je však podíl vlastního kapitálu na celkových zdrojích příliš velký, vede to ke snížení rentability vlastního kapitálu. Proto by firma měla hospodařit jak s vlastními, tak s cizími zdroji v takovém poměru, který povede k efektivnímu financování zdrojů (Sedláček, 2011, s. 105-106).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celkový kapitál}}$$

**Rovnice č. 1: Koeficient samofinancování**

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Kralicek, 1993, s. 65)

- **Doba spláčení dluhu (R2)**

Jak uvádí Růčková (2015, s. 60) „*Jedná se o ukazatel, který vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem.*“

Jinými slovy, pomocí tohoto ukazatele se zjistí, za jak dlouho je podnik schopen splatit své závazky. V případě tohoto ukazatele je ideální výsledek menší jak 3 roky, u dobře vedených podniků je pak doba spláčení dluhu kratší jak 5 let. Pokud je doba spláčení dluhu delší jak 12 let, je třeba zvýšit množství vlastního kapitálu v podniku, například novými vklady (Kralicek, 1993, s. 30-32).

$$\text{Doba spláčení dluhu} = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{peníze} - \text{účty u bank}}{\text{provozní cash flow}}$$

**Rovnice č. 2: Doba splatnosti dluhu**

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Růčková, 2015, s. 86)

- **Rentabilita celkového kapitálu (R3)**

Udává, jak efektivně firma využívá celkového vloženého kapitálu. Přičemž nezáleží na tom, odkud zdroje financování plynou, zda se jedná o vlastní, či cizí kapitál.

Pomocí ukazatele je hodnocena výnosnost celkového vloženého kapitálu (Kralicek, 1993, s. 37). Zisk před zdaněním a nákladovými úroky (EBIT), je roven součtu položek výsledek hospodaření před zdaněním a nákladové úroky.

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{EBIT}{\text{aktiva celkem}}$$

**Rovnice č. 3: Rentabilita celkového kapitálu**

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Kralicek, 1993, s. 65)

- **Cash-flow v % podnikového výkonu (R4)**

Poslední ukazatel, který je do Kralickova Quick testu zahrnut analyzuje výnosovou situaci dané firmy. Zjišťuje, jaký je podíl cash-flow na celkových tržbách podniku (Sedláček, 2011, s. 106).

$$\text{Cash-flow v \% podnikového výkonu} = \frac{\text{Provozní cash-flow}}{\text{výkony}}$$

**Rovnice č. 4: Cash-flow v % podnikového výkonu**

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Růčková, 2015, s. 86)

Bodové vyhodnocení jednotlivých ukazatelů Kralickova Quick testu je znázorněno v následující tabulce č. 1.

**Tabulka č. 1: Bodová stupnice Kralickova Quick testu**

	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
Koeficient samofinancování (R1)	<0	0 - 0,1	0,1 - 0,2	0,2 - 0,3	> 0,3
Doba splácení dluhu (R2)	> 30 let	30–12 let	12–5 let	5–3 roky	<3 roky
Rentabilita celkového kapitálu (R3)	<0	0 - 0,08	0,08 - 0,12	0,12 - 0,15	> 0,15
Cash-flow v % podnikového výkonu (R4)	<0	0 - 0,05	0,05 - 0,08	0,08 - 0,1	> 0,1

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Růčková, 2015, s. 86)

Růčková (2015, s. 86–87) pak uvádí postup hodnocení firmy, který má několik etap. V první řadě je třeba zhodnotit finanční stabilitu. Zhodnocení se provede součtem R1 a R2, tento součet je pak vydělen číslem dvě. Následně je třeba zhodnotit výnosovou situaci. Ta se zjistí jako součet hodnot R3 a R4, který bude vydělen dvěma. Za třetí je třeba zhodnotit celkovou situaci podniku. Ta odpovídá součtu finanční a výnosové situace, vydělené číslem dvě.

Konečný výsledek je pak interpretován následovně. Pokud je výsledkem číslo větší jak 3, značí to bonitní firmu. Hodnoty v rozmezí od 1 do 3 představují tzv. šedou zónu. Pokud je výsledkem číslo menší jak 1, značí to problém ve finančním hospodaření podniku.

## 1.6 SWOT analýza

Výsledky všech uvedených předcházejících analýz, vnějšího a vnitřního prostředí jsou shrnuty ve **SWOT** analýze. Tuto analýzu zformoval Albert Humphre. Název je zkratkou anglických názvu jednotlivých částí analýzy:

- **Strenghts** – silné stránky;
- **Weaknesses** – slabé stránky;
- **Opportunities** – příležitosti;
- **Threats** – hrozby.

Sdružuje a vyhodnocuje informace získané předchozími analýzami firmy. Příležitosti a hrozby jsou identifikovány ve vnějším okolí podniku, zatímco silné a slabé stránky vychází z prostředí uvnitř firmy (Grasseová a kol., 2012, s. 295–297).

Silné stránky vycházejí z podmínek, které panují ve firmě. Je to především kvalitní finanční zabezpečení, dostatek klientů, zkušení pracovníci a dobrá pověst firmy.

Slabé stránky souvisí stejně jako silné stránky s vnitřním prostředím podniku. Slabou stránkou mohou být chyby v plánování výrobního procesu, slabý management firmy, nebo například zastaralé vybavení (Sokolová a kol., s. 2015).

Oproti tomu příležitosti a hrozby souvisejí s vnějším prostředím. Jak uvádí ve své publikaci Grasseová a kol. (2012), vychází tedy především z analýzy vnějšího prostředí, SLEPTE. Hrozby mohou být omezení financování z veřejných financí, nebo negativní vývoj ekonomiky státu. Příležitostí pak může být naopak pozitivní vývoj ekonomiky a snížení legislativní zátěže na podnikání.

Výsledkem SWOT analýzy jsou různé kombinace příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí a silných a slabých stránek z vnitřního prostředí firmy. Na základě těchto kombinací je pak zvolena vhodná budoucí strategie. Strategie představují jednotlivé kvadranty SWOT analýzy. Tabulka č. 2 znázorňuje, seskupení těchto kvadrantů (Grasseová, 2012, s. 297-299).

Tabulka č. 2: Matice SWOT

Vnější faktory		Vnitřní faktory	
		Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	Příležitosti (O)	<b>WO strategie</b>	<b>SO strategie</b>
	Hrozby (T)	<b>WT strategie</b>	<b>ST strategie</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Grasseová a kol., 2012, s. 299)

**SO strategie** neboli „max-max“ strategie, představuje nejžádanější strategii. Jedná se o agresivní a růstovou strategii, pro kterou je typický ofenzivní přístup. Navzájem se zde doplňují silné stránky subjektu s příležitostmi z okolí, kterých může podnik využívat. Cílem většiny podniků je pak dostat se právě do tohoto kvadrantu a setrvat v něm (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 92-93).

**WO strategie**, jinak nazývaná „max-min“ strategie, představuje situaci, kdy se podnik potýká s větším počtem slabých stránek, ale také mnohými příležitostmi (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 93). Strategie tak využívá příležitostí k tomu, aby byly odstraněny slabé stránky (Grasseová a kol., 2012, s. 319).

**WT strategie** je známá jako „min-min“ strategie, nebo také strategie vyhýbání. V okolí existuje mnoho hrozeb, mimo nich převažují také slabé stránky. Cílem strategie je vyhnout se hrozbám z okolí a zároveň odstranit slabé stránky podniku. V rámci této strategie se snaží organizace zachovat si své funkce a přežít na trhu. Jedná se o obrannou, až defenzivní strategii, orientovanou na minimalizaci slabých stránek a identifikaci hrozeb (Grasseová a kol., 2012, s. 320).

**ST strategie**, jinak také „min-max“ strategie. V tomto případě se střetávají silné stránky s hrozbami. Cílem této diverzifikační strategie je co nejdříve nalezení hrozby a její přeměnění na silnou stránku. Následně pak maximalizovat tyto silné stránky a tím docílit minimalizace zůstávajících hrozeb (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 93).

## 2 Analýza současného stavu

Diplomová práce bude zpracována v podmínkách firmy Agroservis s.r.o., která se zabývá nákupem zboží za účelem jeho dalšího prodeje, prodejem a servisem. Přičemž se jedná hlavně o obchod se zemědělskou technikou a náhradními díly, o servis a také opravy zemědělské techniky. Největší objem tržeb představuje obchod s použitou zemědělskou technikou, jedná se zejména o sklízecí mlátičky a traktory. V této oblasti firma prodává převážně produkty značky CLAAS a LEMKEN. Firma Agroservis s.r.o. má sídlo v Brně. Místo výkonu podnikání je však v Olešnici na Moravě a od roku 2014 je v provozu nová pobočka v Příkazech u Olomouce.



Obrázek č. 4: Logo společnosti

(Zdroj: Agroservis.cz, 2018)

- **Informace o společnosti**

Datum zápisu:	25. srpna 1995
Obchodní firma:	Agroservis s.r.o.
Sídlo:	Brno, Pisárecká 11, PSČ 60300
Identifikační číslo:	634 74 441
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	obchodní živnost-koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje Poskytování služeb pro zemědělství a zahradnictví Technické činnosti v dopravě Poskytování technických služeb

Opravy pracovních strojů

Pronájem a půjčování věcí movitých

Zprostředkování obchodu a služeb

Činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců

Činnost technických poradců v oblasti strojírenství, hutnictví a energetiky, zemědělství a lesnictví

Pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti

Předmět činnosti: zemědělství, včetně prodeje nezpracovaných zemědělských výrobků za účelem zpracování nebo dalšího prodeje

Základní kapitál: 102 000 Kč

(Justice.cz – úvodní strana, 2017)

Firma Agroservis s.r.o. má právní podobu společnosti s ručením omezeným. Tato forma obchodních společností je pro Českou republiku typická. Dle statistik za posledních deset let je právě společností s ručením omezeným dlouhodobě nejvíce (Množství firem v ČR, 2017).

Podniky v Evropské unii se dělí do čtyř skupin na základě povinného kritéria, kterým je počet zaměstnanců a dále si vybere strop ročního obrátu nebo bilanční sumy roční rozvahy. Na základě kritérií uvedených v tabulce č. 3 spadá společnost do kategorie malých podniků.

Tabulka č. 3: Kritéria velikosti podniku podle EU

	Počet zaměstnanců	Roční obrát (mil. EUR)	Bilanční suma roční rozvahy (mil. EUR)
<b>Mikro</b>	<10	≤ 2	≤ 2
<b>Malé</b>	<50	≤ 10	≤ 10
<b>Střední</b>	<250	≤ 50	≤ 43
<b>Velké</b>	>250	>50	> 43

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Uživatelské příručky k definici malých a středních podniků, 2015)



Společnost zaměstnává 37 zaměstnanců. Dva z nich jsou vedoucí pracovníci, jednatele společnosti, přičemž jeden má na starosti financování a administrativní záležitosti, druhý pak marketing, nákup a prodej strojů. Oba tedy mají své kompetence pevně stanovené. Dále je ve společnosti zaměstnáno 13 servisních techniků, 5 prodejců strojů, 4 aktivní prodejci náhradních dílů, 5 techniků na prodeji náhradních dílů, 6 administrativních pracovníků, jeden pracovník zabývající se technickými průkazy a 2 uklízečky. Během letních měsíců společnost zaměstnává také brigádníky. V roce 2016 to bylo pět brigádníků, kteří vypomáhali servisním technikům při opravách zemědělských strojů. Mimo to také společnost umožňuje studentům odborných středních a vysokých škol výkon jejich povinné praxe.

- **Historie společnosti**

Společnost vznikla privatizací opravářských dílen ZD Olešnice, jako obchodně-servisní organizace specializovaná na zemědělskou mechanizaci. Do obchodního rejstříku byla zapsána 25. srpna 1995 u Krajského soudu v Brně. Právní forma byla zvolena společnost s ručením omezeným.

Firma Agroservis s.r.o. byla založena se třemi jednatelem. V roce 2016 došlo ke změnám a nadále má společnost jednatele dva. Oba dva jednatele jsou současně jedinými společníky společnosti a podílí se na základním kapitálu a jejím řízení rovným dílem (O firmě, 2015).

Firma navazuje na tradici původní společnosti, která se obchodem se zemědělskou technikou začala zabývat již v roce 1992. Do roku 1998 byl hlavním předmětem podnikání obchod s novou zemědělskou technikou, její prodej a servis. Od roku 1998 se společnost Agroservis s.r.o., z důvodu obtížné situace českého zemědělství, orientuje především na prodej použité zemědělské techniky. V této oblasti se specializuje na sklízecí mlátičky, řezačky a traktory značky CLAAS. V roce 2000 byla firma rozšířena o sklad na stroje a v tomto roce se také poprvé zúčastnila mezinárodního zemědělského veletrhu v Brně – Techagro, jehož se od té doby účastní pravidelně. V obci Příkazy u Olomouce bylo během let 2013 a 2014 postaveno nové středisko, soustředící se na prodej a servis zemědělské techniky. Od roku 2014 má tedy firma Agroservis s.r.o. na území České republiky dvě pobočky. Cílem společnosti je stejná profesionalita

a maximální serióznost při obchodu s použitou zemědělskou technikou, jaká je běžná při prodeji nových strojů. Mimo to vlastní firemní čerpací stanice, která slouží pouze k potřebám firmy při tankování pohonných hmot do zemědělských strojů (O firmě, 2015).

- **Obor podnikání**

Agroservis s.r.o. podniká v oboru zemědělství, který je z mnoha důvodů velmi problematický. Tento obor ovlivňuje celá řada faktorů. Je velmi ovlivňován legislativou dané země a politikou Evropské unie. Sem lze zařadit například podpory v podobě dotací, zemědělství se na nich stalo dá se říct závislé. Dále také dovozní kvóty a různá nařízení související s ekologickým zemědělstvím.

Mimo to je tento obor ovlivňován řadou dalších skutečností, jako je podíl zemědělské výroby, klimatické a půdní podmínky.

- **Hlavní dodavatelé a zákazníci společnosti**

Většina strojů, které firma Agroservis s.r.o. nabízí svým zákazníkům, pochází ze zahraničí. Hlavními dodavateli společnosti jsou středně velké zemědělské podniky.

Na obrázku č. 5 je znázorněn procentuální nákup strojů za rok 2016. Z tohoto obrázku je jasně patrné, že nejvíce strojů pochází z Německa (47 %). Tato skutečnost je pravděpodobně zapříčiněna zaměřením se na německou firmu CLAAS, která má právě v Německu největší odbyt a tím pádem se zde nachází značné množství opotřebovaných strojů. Dále pak byly stroje pořízeny v Polsku (16 %). Z Francie pocházelo v roce 2016 13 % nakoupených strojů. Nákup, sice malého počtu strojů a to 2 %, byl uskutečněn také v Belgii a Anglii. Stroje byly během roku samozřejmě nakupovány i v České republice. Zde bylo nakoupeno 20 % z celkového počtu nakoupených strojů během roku 2016. Přičemž šlo hlavně o nákup tzv. protihodnotou. To znamená, že společnost od zákazníka odkoupí již značně opotřebovaný stroj a tím sníží cenu jím kupovaného stroje. V roce 2016 bylo tímto způsobem v ČR vykoupenu 15 strojů. Odkoupené stroje pak servisní technici firmy Agroservis s.r.o. opraví a uvedou do stavu způsobilého k práci. Následně jsou pak stroje prodány. Největší odbyt tohoto typu strojů je v zahraničí, a to hlavně v Polsku a na Ukrajině.



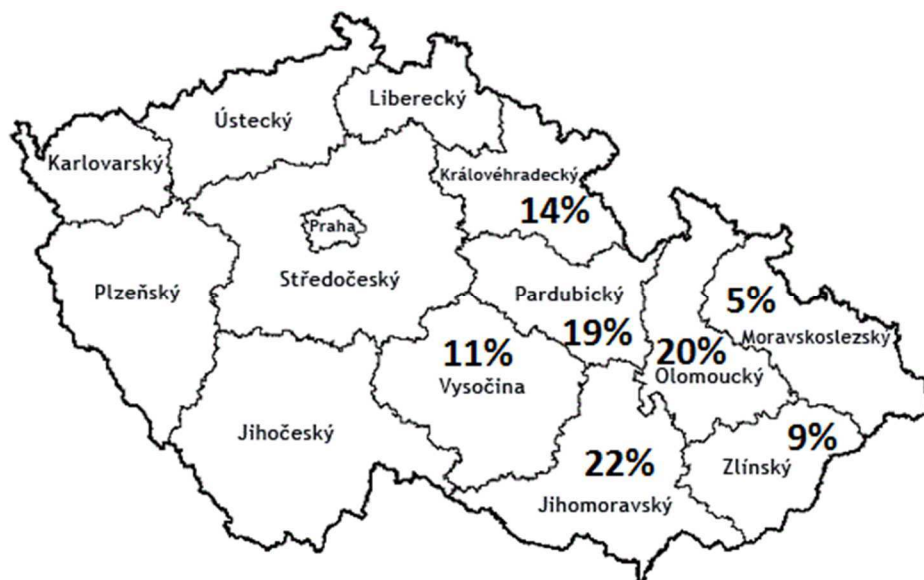
**Obrázek č. 5: Nákup strojů v rámci Evropy za rok 2016**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kromě staré zemědělské techniky firma obchoduje i s novými stroji, a to značky LEMKEN. Jedná se o pluhy a sečí stroje. Tuto techniku Agroservis s.r.o. dováží převážně z Německa. Průměrně společnost prodá 15 ks těchto strojů za rok.

Společnost Agroservis s.r.o. se zaměřuje především na prodej strojů v rámci České Republiky. Z obrázku č. 7, je patrné, že se jedná hlavně o východní část země. Nejvíce strojů v rámci roku 2016, společnost prodala do Jihomoravského kraje. Je to 22 % z celkového prodeje společnosti v České republice. Tento výsledek je lehce předvídatelný, a to z důvodu místa výkonu podnikání firmy, které se nachází právě v Jihomoravském kraji. Druhým krajem, do kterého společnost nejvíce prodává, je kraj Olomoucký. Z důvodu velké poptávky po zemědělské mechanizaci právě v Olomouckém kraji, se jednatele firmy usnesli k závěru vybudování nové pobočky společnosti v obci Příkazy u Olomouce. Firma provádí i opravy zakoupených strojů. Proto je poloha pobočky, právě v Olomouckém kraji velice výhodná. Odběratelé, kteří si u této společnosti stroj zakoupili, můžou snadněji využívat případných oprav v rámci svého kraje a nemusí tak vynakládat peníze na transport do Olešnice, nebo využívat jiný, ne tolik kvalifikovaný servis.

Mimo Českou republiku firma prodává stroje do Polska, na Slovensko a Ukrajinu. Zákazníky firmy Agroservis s.r.o. jsou převážně větší podniky disponující dostatečným množstvím půdy a takovými prostředky, které jim umožňují nákup velké zemědělské techniky.

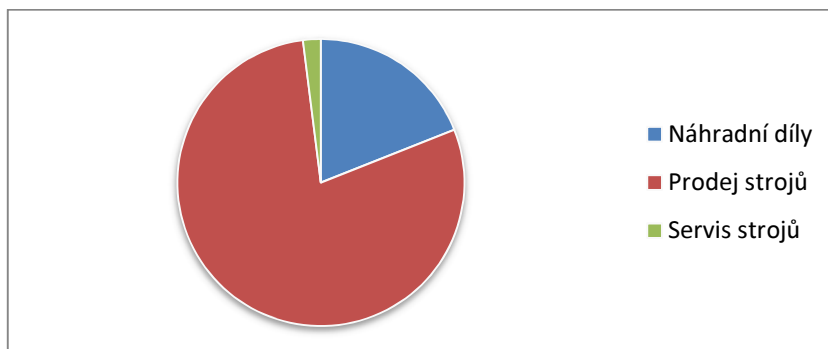


Obrázek č. 6: Procentuální prodej zemědělské techniky v rámci jednotlivých krajů ČR v roce 2016  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

- **Obrat podniku**

Společnost Agroservis s.r.o. dosahovala v roce 2016 obratu 451 671 000 Kč. Na základě informací získaných od jednatele společnosti byl v tomto roce celkový počet jejích odběratelů 653. Na 353 206 722 Kč z obratu, což je 78,20 %, se podílelo 118 odběratelů, představujících pouze 18,07 % z celkového počtu odběratelů. Tímto je potvrzena pravdivost Paretova pravidla.

- **Analýza prodeje společnosti**



**Graf č. 1: Struktura předmětu podnikání společnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **Prodej zemědělské mechanizace**

Jak je možné vidět na grafu č. 1, hlavní činností podniku je prodej zemědělských strojů. Tento předmět podnikání tvoří více než polovinu celkových tržeb společnosti.

Použité stroje pochází hlavně z evropské obchodní sítě společnosti CLAAS. Mezi nejvíce poptávané patří předváděcí stroje. Ty jsou dováženy po jedné, či dvou, odpracovaných sezónách. Stroje pak společnost dále prodává svým zákazníkům s roční zárukou a zcela opravené. K provádění opravě je přizvána obsluha, která bude v budoucnu se strojem pracovat. Asistuje u jednotlivých kroků opravy a následně je proškolená. Závěrem opravy je vyhotoven protokol o provedených opravách a sjednána záruka. Firma se specializuje na stroje značek CLAAS, LEMKEN, RAUCH a SUNMASTER.



**Obrázek č. 7: Sídlo společnosti Agroservis s.r.o.**

(Zdroj: O firmě, 2018)

## **Prodej náhradních dílů**

Dalším předmětem podnikání společnosti je prodej náhradních dílů. Co se týče podílu na celkových tržbách, je na druhém místě. Tato část podnikání se zaměřuje na dodávky náhradních dílů, příslušenství dodávaných strojů, maziv a olejů.

Sortiment dodávaných náhradních dílů je široký, se zaměřením téměř pro veškerou zemědělskou techniku. Náhradní díly jsou nakupovány hned u několika zdrojů. Součástky jsou distribuovány do České republiky hlavně z centrálních skladů distributorů v Německu. V České republice je to hlavní prodejce nové techniky CLAAS, nebo například v Rakousku od dealerů společnosti CLAAS.

## **Servis strojů**

Firma se také zabývá servisem strojů. Servis je prováděn buďto ve dvou firemních střediscích, či přímo u zákazníka. Každý kvalifikovaný servisní technik disponuje automobilem a mobilním diagnostickým zařízením. Tím pádem není problém závalu diagnostikovat téměř na kterémkoliv místě a menší opravy tak současně i provést.

V rámci servisu firma provádí i posezónní prohlídky. Technici v tomto případě zkontrolují stav stroje po sezoně a doporučí vhodný postup opravy. Díky tomu mohou být sníženy náklady na servis a být prodloužena životnost stroje.

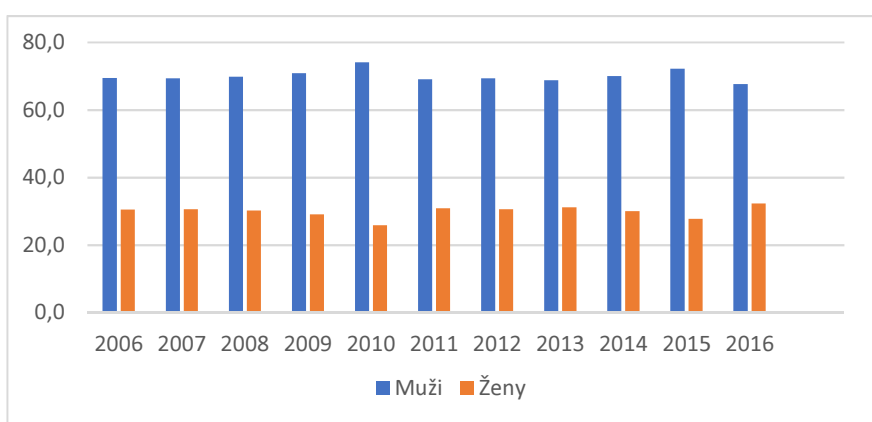
## **2.1 SLEPTE analýza**

- **Sociální faktory**

Nejdůležitější v této oblasti je demografický vývoj obyvatelstva, vzdělanost v oboru a množství osevní plochy v hektarech.

Ze statistik vyplývá, že nejvíce pracovníků v sektoru zemědělství patří do skupiny 46+, na druhém místě je pak kategorie 36-45 let (Portál ministerstva zemědělství, 2017). Tento výsledek nepochybně souvisí i s celkovým demografickým vývojem v ČR. Ze statistických dat jasně vyplývá, že největší nárůst obyvatelstva je v kategorii 65+, tím pádem se každým rokem čím dál víc snižuje počet ekonomicky aktivního obyvatelstva (Vývoj obyvatelstva ČR – 2016, 2017).

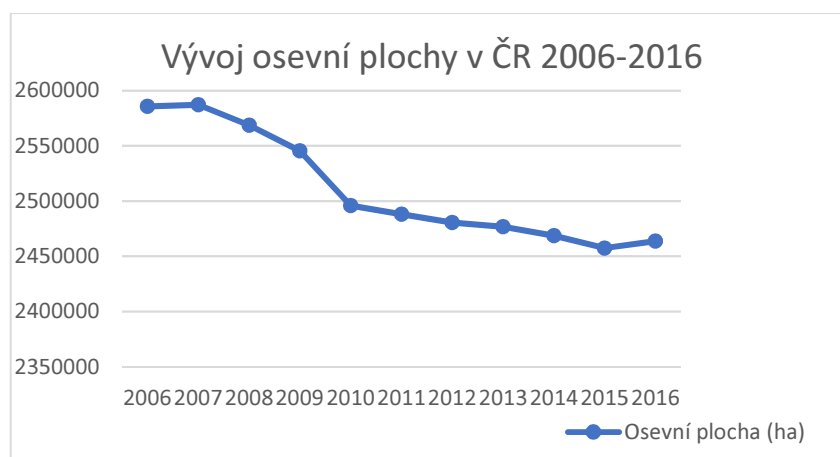
Zemědělství představuje odvětví, které je velice genderově nevyvážené. Jak jednoznačně vyplývá z grafu č. 2, mezi zaměstnanci v sektoru zemědělství mají velkou převahu muži nad ženami. Jak je možné vidět, od roku 2006, s výjimkou roku 2010, procentní podíl žen osciluje okolo 30 %. Dá se tedy říct, že žen zaměstnaných v zemědělství žádným výrazným způsobem nepřibývá ani neubývá. To samé platí o počtu zaměstnaných mužů. Avšak jejich procentuální podíl se v uvedených letech pohybuje okolo 70 %. Rozdíl tedy dosahuje téměř 40 %. Zemědělství je jedním z technicky náročnějších oborů, proto je tato skutečnost předvídatelná. Ženy většinou zastupují administrativní pozice, kterých je v tomto oboru oproti technickým a manuálním pozicím méně.



**Graf č. 2: Genderová struktura zaměstnanců v zemědělství za roky 2006-2016**

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Zelené zpráva 2006–2016)

V souvislosti s předmětem podnikání společnosti, je zcela nezbytné, aby její zaměstnanci, měli dostatečné a kvalitní technické znalosti. V krajích, kde společnost působí se nachází řada odborných středních škol se zaměřením na zemědělství a opravy zemědělských strojů. V roce 2016 mělo 73 % z celkového počtu lidí zaměstnaných v oboru zemědělství odborné vzdělání (Portál ministerstva zemědělství, 2017). Což znamená, že se v tomto oboru nachází spousta odborníků s velmi dobrou vzdělaností. U této skutečnosti se zpravidla jedná o velké společnosti.



**Graf č. 3: Vývoj osevní plochy v ČR 2006–2016**

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Zemědělství – časové řady, 2017)

V oblasti zemědělství je také nezbytným faktorem množství osevní plochy. Jak je možné vidět na předchozím grafu č. 3, od roku 2006 do 2015 počet hektarů osevních ploch v ČR klesal. Od roku 2016 můžeme sledovat mírný nárůst počtu hektarů. Tento nárůst může mít v budoucnu pozitivní vliv na poptávku po zemědělských strojích, která díky tomu může růst (Zemědělství – časové řady, 2017). Na úbytek množství osevní plochy má vliv řada činitelů. Jedním z nich jsou solární panely neboli fotovoltaické elektrárny. Jejich množství na území ČR od roku 2010 rapidně přibývalo právě v místech, kde je nejkvalitnější půda vhodná pro zemědělství. Jedná se o jih Moravy. Je to logické. Právě v této oblasti je totiž největší průměrné roční záření.

Dalším činitelem jsou lidé. Respektive výstavba, kterou provádí. Ať už se jedná o stavby domů, či výstavby různých silnic a dálnic, každopádně jsou tím zabrána území s velmi kvalitní zemědělskou půdou. Což je také typické pro Jižní Moravu. S lidskou činností souvisí i chov dobytka. Volné chovy pasoucí se na loukách, bezpochyby také zabírají plochy, které by mohly být obhospodařovány jiným způsobem.

Jak je uvedeno v publikaci Zemědělství 2016 (2017), největší množství zemědělsky využívaných ploch je osázeno řepkou. To také představuje problém. Sice je tato olejnína využívána k výrobě olejů a přidávána do paliv. Nicméně četné plochy, které jsou touto plodinou osázeny by mohly být efektivněji využity k pěstování více, pro běžný život přínosných, druhů plodin.



- **Legislativní faktory**

Společnost Agroservis s.r.o. je povinna se řídit jak platnou legislativou České republiky, tak legislativou EU. Důležité je, aby firma sledovala aktuální legislativu, a to především zákony, vyhlášky a nařízení související s výkonem a oborem její činnosti, tedy zemědělstvím. V rámci EU je v souvislosti s volným trhem administrativní zátěž přeshraničních obchodních styků menší. Mezi zákony, které by firma měla průběžně sledovat a kterými se musí řídit patří:

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích;
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník;
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce;
- Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád;
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví;
- Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu;
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty;
- Zákon č. 252/1997 Sb., o zemědělství.

Poslední větší legislativní změnou, kterou společnost Agroservis s.r.o. zasáhla je Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb. Tento zákon, který je v platnosti od prosince 2016 ukládá podnikateli povinnost každou finanční transakci, provedenou hotovostní platbou, či platební kartou, zaslat prostřednictvím datové zprávy finanční správě a současně vystavit zákazníkovi účtenku. Tato transakce je následně obratem potvrzena číselným kódem, který je pak uveden na účtence zákazníka. Pro firmu to znamená hlavně povinnost vlastnit zařízení a pokladní systém, který bude sloužit k potřebným účelům.

Zemědělství je jedním z oborů, které jsou výrazně ovlivněny dotačními programy. Ty vycházejí především ze zákona č. 252/1997 Sb., o zemědělství a jsou směřovány na podporu restrukturalizace a navýšení konkurenceschopnosti českého zemědělství (Portál ministerstva zemědělství, 2017).

Většina dotací je poskytována pod záštitou Podpůrného a garančního rolnického a lesnického fondu (PGRLF). V roce 2016 tento fond zaznamenal prudký nárůst žádostí o dotace, a to téměř o 40 % oproti roku 2015. Dotačním programem z PGRLF, ze kterého bylo čerpáno nejvíce, je program Zemědělec. Jedná se o program podporující rozvoj zemědělské prvovýroby, který je zaměřen hlavně na investice do strojního zařízení a vybavení, technologických celků a výstavby. Dotace jsou poskytovány jako část úroků z komerčního úvěru (Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond, 2017).

Bezpochyby je třeba, aby firma a veškerý její personál dodržoval zásady bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). Je to vynucené jak legislativou, tak hlavně předmětem podnikání. Společnost se zabývá prací s velkou zemědělskou technikou, kde poskytuje její servis. Při opravách těchto strojů může lehce dojít k vážným úrazům.

Mimo výše uvedené zákony je zemědělství ovlivňováno zákonem č. 242/2000 Sb., o ekologickém zemědělství.

- **Ekonomické faktory**

Z ekonomického prostředí má na společnost vliv zejména míra inflace, měnový kurz, vývoj HDP, nezaměstnanost, mzdy v zemědělství, vstupní a výstupní ceny v zemědělství.

Míra inflace udává změnu cenové hladiny. Průměrná míra inflace je vyjádřena pomocí průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, který vyjadřuje „*procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců*“. Vývoj průměrné míry inflace byl od roku 2012 do 2015 klesající. Avšak v roce 2016 opět začal stoupat. V roce 2016 dosáhla průměrná roční míra inflace úrovně 0,7 % (Míra inflace v roce 2016, 2017). Pokud by i nadále inflace rostla, působilo by to na firmu negativně. V důsledku inflace například porostou ceny pohonných hmot, či energií.

Jelikož se firma Agroservis s.r.o. mimo jiné zabývá nákupem strojů ze zahraničí, je pro ni důležitý kurz CZK/EUR. Pro každou firmu, která nakupuje v zahraničí je výhodnější, když posiluje kurz koruny vůči euru. Jak je možné vidět v následujícím grafu č. 4, koruna v posledních čtyřech letech, sice málo, ale posiluje. Tato skutečnost má zajisté pozitivní dopad na nákupy společnosti.



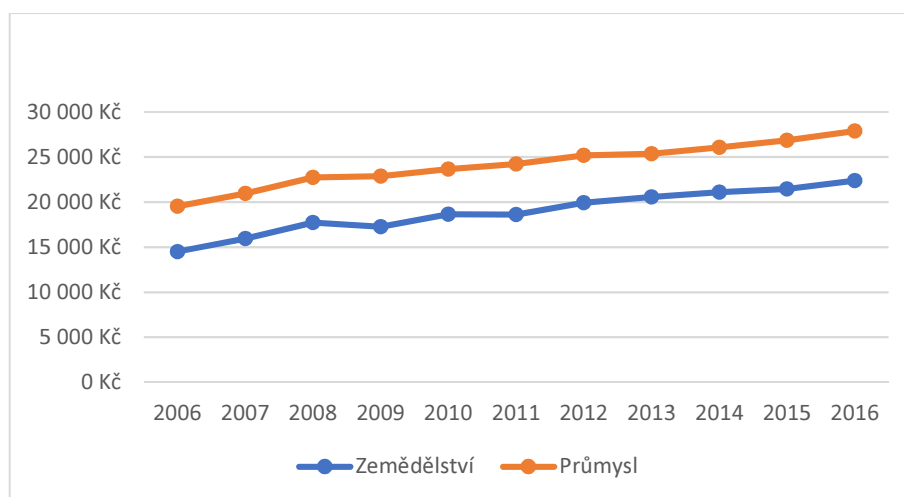
**Graf č. 4: Vývoj kurzu CZK/EUR**

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Vývoj kurzu CZK/EUR, 2017)

Vývoj HDP měl, dle posledních statistik z roku 2015 v Jihomoravském kraji rostoucí tendenci. Meziroční nárůst činil 0,4 % (Vývoj HDP, 2017).

Tempo růstu zaměstnanosti se již třetím rokem zvyšuje. Na konci roku 2015 mělo zaměstnání 5,32 mil. lidí. Díky tomu se i po celý rok 2016 snižovala míra nezaměstnanosti. V Jihomoravském a Olomouckém kraji, kde má firma své provozovny, je podíl nezaměstnaných na úrovni 6,11 % a 5,94 %. Nezaměstnanost je tedy stále velká, ale oproti loňskému roku, kdy se nezaměstnanost v obou zmíněných krajích pohybovala na 7,01 %, se snížila (Podíl nezaměstnaných osob v krajích ČR, 2017). Tím však dochází k nedostatku pracovníků. Tento fakt působí na firmu negativně. Vzhledem ke snižujícímu se počtu volných pracovníků, je pravděpodobné, že bude pro firmu těžké najít nové zaměstnance.

Zemědělství je oborem, ve kterém jsou dlouhodobě nižší platy než v jiných ekonomických sektorech. Následující graf č. 5 porovnává vývoj průměrných měsíčních platů v zemědělství s platy v průmyslu za posledních deset let. Platy v zemědělství jsou dlouhodobě nižší než platy v průmyslu. Rozdíl mezi průměrnými platy v těchto dvou zvolených ekonomických sektorech je, dá se říct, konstantní okolo 5 000 Kč. Mzdy v zemědělství se sice každým rokem zvedají, ovšem ne jinak tomu je i v ostatních oborech. Tím pádem rozdíl stále zůstává. Tato skutečnost znamená pro sektor zemědělství hrozbu. Do budoucna to může vést k odlivu pracovních sil z tohoto oboru do oborů, kde je práce lépe ohodnocena. Může to vést k tomu, že se ze zemědělství stane pro pracovníky neatraktivním oborem a bude se potýkat s problémem nedostatku pracovní síly.

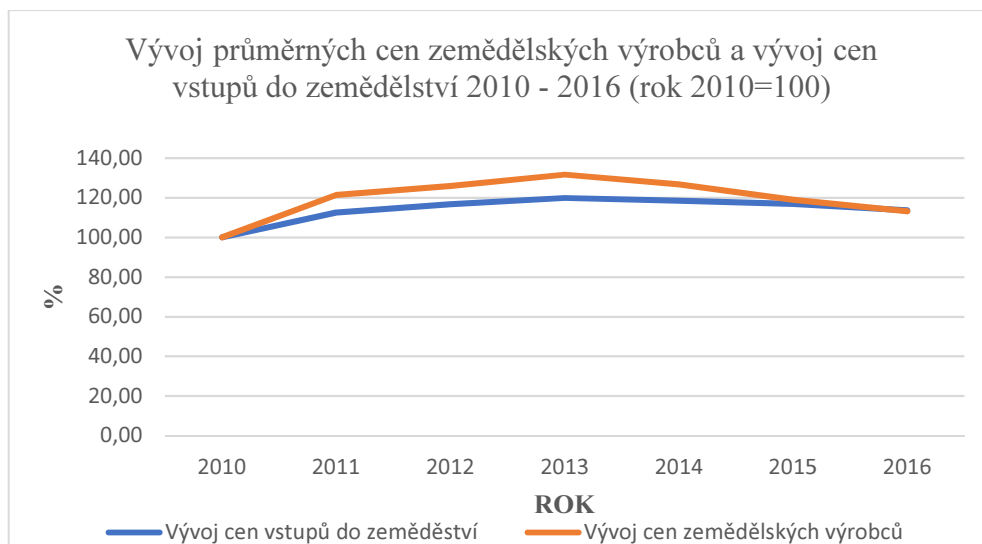


**Graf č. 5: Průměrná měsíční mzda zaměstnance**

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Zelené zprávy 2006-2016)

V předešlých šesti letech byl zaznamenán neustálý nárůst průměrných cen vstupů do zemědělství. Mezi vstupy patří hnojiva, energie a maziva, krmiva, služby, stroje pro zemědělství, údržba a opravy strojů, speciálně upravená osiva a ostatní výdaje (telekomunikace, pojištění, administrativní služby atd.). Zatímco, jak znázorňuje následující graf č. 6, u průměrných cen zemědělských výrobců je možné pozorovat, dá se říct, klesající tendenci. Tato skutečnost má na vývoj zemědělství negativní vliv. Zemědělci musí při výkonu své činnosti vydávat stále větší náklady, které se jim však v takové míře na vyprodukovaných plodinách nevrací.

V roce 2015 se průměrné ceny zemědělských výrobců a ceny vstupů rovnaly, nastává tedy velký problém. Prakticky to, co zemědělci utrží za svou výrobu jim uhradí pouze vstupní náklady, ale výdělek je téměř nulový. Tento vývoj spěje do situace, kdy zemědělství bude vysoce ztrátovým oborem, zemědělci si budou muset půjčovat peníze, aby vůbec měli na vstupy, které potřebují pro svoji činnost. Nejvíce to pravděpodobně ovlivní malé farmáře, kteří budou nuceni svou činnost ukončit a podniky prodat větším, movitějším subjektům, které tento vývoj cen ustojí.



**Graf č. 6: Vývoj průměrných cen zemědělských výrobců a vývoj cen vstupů do zemědělství 2010–2016**

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Zelené zprávy 2010 – 2016)

S ekonomickými faktory také souvisí špatné přístupové podmínky, které byly vyjednány před vstupem ČR do EU. Zemědělství se v té době potýkalo s problémem nízké produkce a v té době byly vyjednány podmínky na stávající, nízkou výrobu. Z toho důvodu je výroba značně korigována na nízké úrovni i v současnosti.

V České republice v oblasti zemědělství převládají malé a mikro podniky nad podniky velkými. Malé podniky sice mohou být vlastníky velkého množství osevních ploch. Nicméně se v převážné většině jedná o více menších polí než několik velkých osevních ploch. To představuje pro prodejce těžké zemědělské techniky hrozbu. Osevní plochy jsou tak rozděleny na mnoho menších částí, které mají různé vlastníky. Tím pádem ubývá množství polí, na které by bez problému mohla velkorozměrná technika vjet.

S ekonomickými faktory souvisí i klimatické podmínky dané země. Ty totiž významně ovlivňují postoj pojišťoven k uzavírání pojistných smluv.

- **Politické faktory**

Zemědělství je jedním z odvětví hospodářství, na které má velký vliv politická situace. Již v minulosti bylo velice ovlivňováno politickým vývojem. Do roku 1989 převládala v ČR jednotná zemědělská družstva, kde jeden vlastník disponoval velkým množstvím

osevní plochy. Po roce 1990, po pádu moci komunismu, procházelo zemědělství transformačním procesem, který spočíval v přechodu z centrálně plánovaného hospodářství na tržní hospodářství. V tomto období docházelo k privatizaci a restituci jednotných zemědělských družstev, tím se měnili vlastníci a nadále se diferenciovali (Bičík, Jančák, 2005, s. 75-76).

Další velké změny, které mají dopady až do dnešní doby souvisí s Evropskou unií. V roce 1997 se ČR rozhodla vstoupit do EU. Od 90. let 20. století se zemědělství potýkalo s nízkou produkcí, kde dovoz potravin převládal nad jejich vývozem. V této situaci byly vyjednány velmi špatné přístupové podmínky, které vyjednávalo ČSSD. Kvóty zemědělské produkce byly stanoveny na základě snížené zemědělské produkce a dotace českým zemědělcům byly vymezeny na nižší úroveň, než tomu bylo v jiných, již členských státech. Mimo to EU nařídilo pěstování kukuřice (výroba bioplynu) a řepky olejky (výroba bionafty), jakožto plodiny pro výrobu ekologických paliv (Zeman, 2017). S těmito problémy se české zemědělství potýká i v dnešní době.

V současnosti není v oblasti zemědělství stabilní politika. U moci se střídá pravice a levice. Co se týče dotačních titulů, tak pravicové vlády nejsou příznivci poskytování dotací a zvyšování mezd. Dotace poskytuje EU ve spolupráci s ČR. Jedním z druhů dotací jsou tzv. přímé platby (jsou vypláceny na plochu v hektarech). Další podstatnou částí je Program rozvoje venkova, který je zaměřen na inovace, zlepšení konkurenceschopnosti zemědělství a efektivní využívání zdrojů. Ke konci roku 2016 bylo v rámci tohoto programu vyplaceno 378 716 670 EUR z evropských prostředků (Dotace, 2009-2018).

- **Technologické faktory**

Technologie se neustále a rychle vyvíjí kupředu. Vývoj nové technologie však souvisí i s vysokými počátečními výdaji. Ne jinak tomu je i v případě zemědělských strojů. Zákazníci, farmáři, samozřejmě poptávají nové technologie, které jim čím dál více mohou usnadnit jejich práci se sklizní plodin.

Firma Agroservis s.r.o. na technologický pokrok reaguje. Svým zákazníkům nabízí například pásy, které jsou u strojů využívány místo kol a tuto techniku je pak možné více používat během deštivé sezóny.

- **Ekologické faktory**

Jelikož se firma zabývá prodejem zemědělské techniky, jsou pro ni ekologické faktory velice důležité.

Na celkový prodej zemědělských strojů má největší vliv změna klimatu, podnebí, ve kterém se firma nachází a dopady těchto změn. Česká republika se nachází v mírném klimatickém pásu. Dá se tedy předpokládat, že nebude nijak často ovlivňována velkými výkyvy, změnami počasí. Avšak neustále měnící se klima může mít i na podnebí v ČR negativní dopad. Problémem posledních let je například nedostatek vláhy, pozdní mrazy a půdní eroze (Portál ministerstva zemědělství, 2017).

Firma má povinnost dodržovat zákony na ochranu životního prostředí. Jelikož se jedná o firmu podnikající se zemědělskou technikou, podléhá emisním kontrolám. Veškeré stroje, které společnost nabízí svým zákazníkům splňují nejnovější kritéria emisních tříd. Mimo to společnost zajišťuje ekologickou likvidaci odpadu.

Zemědělství, v souvislosti s ekologií, je velice finančně náročný obor. Subjekty podnikající v tomto odvětví musí dodržovat řadu nařízení, používat dané typy hnojiv a speciálně upravené plodiny. Právě s tím jsou spojeny nemalé náklady.

- **Závěry SLEPTE analýzy**

Díky provedené SLEPTE analýze vnějšího okolí podniku byly zjištěny faktory, které ovlivňují běžné fungování firmy. Není ve vlastních silách firmy tyto faktory nijak ovlivnit. Je tedy nutné, aby jejich vývoji přizpůsobila své působení na trhu.

Ze sociálních faktorů na společnost pozitivně působí vysoká vzdělanost v oboru zemědělství a velký počet oborově zaměřených škol v regionech, kde firma podniká. Naopak negativní vliv má vývoj věkové struktury zaměstnanců, kde nejvíce zaměstnanců v zemědělství je z vyšších věkových skupin nad 46 let. Mimo to negativně na vývoj zemědělství působí lidská činnost, jako je výstavba domů a komunikací, což má za následek snižující se množství osevní plochy. V případě legislativních faktorů musí firma akceptovat veškeré zákony související s výkonem její činnosti a sledovat jejich změny. To souvisí s velkou administrativní náročností. Negativně také působí dotační politika, na které je zemědělství prakticky závislé. Tyto dotace jsou poskytovány na nákup nových

strojů, tím pádem by jejich nárůst mohl ohrozit množství prodejů společnosti Agroservis s.r.o. Naopak pozitivně na prodeje firmy působí volný trh EU, kdy jsou prakticky bezproblémové obchodní styky uskutečňované přes hranice země. Pozitivně působí také některé ekonomické faktory. Například kurz CZK/EUR, kde koruna za poslední 4 roky posiluje. Dalším pozitivním ekonomickým faktorem je vývoj HDP. To v Jihomoravském kraji roste. Tento faktor má vliv na investice podniků. Rostoucí HDP tedy může znamenat budoucí nárůst investic zemědělských podniků do technologií. Negativními ekonomickými faktory, které významně ovlivňují vývoj podnikání firmy jsou nárůst cen vstupů do zemědělství, pokles výkupních cen a skutečnost, že se jedná o obor s dlouhodobě nízkými platy a špatně vyjednané přístupové podmínky. Dále je sem možné zařadit snižující se nezaměstnanost, vedoucí k nedostatku pracovníků. S politickými faktory souvisí již výše uvedené dotace a špatně vyjednané přístupové podmínky, působící naopak negativně. Tím, že se firma zabývá prodejem těžké zemědělské techniky, je ovlivněna ekologickými faktory. Prodej zemědělské techniky souvisí s emisními normami, nebo ekologickou likvidací odpadu. Nicméně vzhledem k tomu, že je firma pouze prodejcem strojů, tak je přímo chod firmy těmito faktory ovlivňován jen v malé míře.

## **2.2 Analýza účetních výkazů**

Tato analýza je použita pro hodnocení finančního stavu a vývoje firmy. Jejím základem jsou účetní výkazy za roky 2015 a 2016, které jsou uvedeny v přílohách č. 3 a č. 4 této práce.

### **Analýza rozvahy**

- **Aktiva**

V roce 2016 byla celková aktiva 226,596 mil. Kč. Oproti loňskému roku poklesla o 10 mil. Kč, což představuje 4 %. Tento pokles je způsoben hlavně poklesem hodnoty oběžných aktiv. Je to negativní vývoj. Poklesla tím hodnota podniku.

Struktura aktiv je tvořena z 90 % oběžnými aktivy a zbytek tvoří dlouhodobý majetek. Z této struktury aktiv se dá říct, že se jedná o *kapitálově lehkou firmu*.



### ***Pohledávky za upsaný vlastní kapitál***

Společnost neeviduje v těchto dvou letech žádné pohledávky za upsaný vlastní kapitál. Znamená to, že firma nevydala žádné akcie. Což je očekávatelné, jelikož se nejedná o akciovou společnost.

#### **➤ Dlouhodobý majetek**

Celkově dlouhodobý majetek poklesl o 5 % oproti hodnotě z roku 2015 na hodnotu 18,577 mil. Kč. Tento pokles byl způsoben poklesem dlouhodobého finančního majetku. Dlouhodobý majetek je tvořen z 1/4 dlouhodobým hmotným majetkem a ze 3/4 dlouhodobým finančním majetkem.

### ***Dlouhodobý nehmotný majetek***

Firma má v evidenci pouze software s nulovou zůstatkovou hodnotou. Ostatní hodnoty jsou nulové. Znamená to tedy že firma nemá, ani nepotřebuje špičkovou technologii, ani se nedrží na špičce v oboru. Pro svoji činnost firma nepotřebuje žádné výsledky výzkumu, nemá ani zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek, což znamená, že nemá zájem jej v budoucnu získat.

### ***Dlouhodobý hmotný majetek***

Hodnota dlouhodobého hmotného majetku vzrostla o 20 % na hodnotu 4,1 mil. Kč. Skládá se z hmotných movitých věcí a jejich souborů a z jiného dlouhodobého hmotného majetku. Hlavní vliv na růst hodnoty mělo pořízení nových položek v hmotných movitých věcech a jejich souborech. Došlo zde k *nárůstu investic*. Rozdíl mezi minulým a současným obdobím nebude vykazovat hodnotu odpisů, hodnota odpisů v nákladech bude vyšší, než je rozdíl mezi zůstatkovými cenami. Představuje výrobní kapacitu, z tohoto úhlu pohledu je *zastaralá*.

Společnost nevlastní *žádné stavby a pozemky*. Představuje to riziko. Podniká tedy v pronájmu. Tím pádem porostou nákladové hodnoty u služeb.

Movité věci jsou ze 3/4 odepsány. To značí zastaralou výrobní kapacitu. Tím, že ale firma uskutečnila investici právě v těchto položkách inovuje své technické vybavení. Roční odpis je ve výši 702 tis. Kč Tato hodnota by měla odpovídat nákladům ve výkazu zisku

a ztráty na řádku 16. Zde je hodnota 2,196 mil. Kč. Rozdíl je zapříčiněn investicí v této oblasti.

Firma nevlastní žádné pěstitelské celky trvalých porostů, ani dospělá zvířata a jejich skupiny.

V položce jiný dlouhodobý hmotný majetek je nulová zůstatková hodnota. Představuje majetek s dobou životnosti delší jak jeden rok a pořizovací cena za kus je nižší než 40 000,-. Zde má firma v inventáři kancelářské vybavení.

### ***Dlouhodobý finanční majetek***

Dlouhodobý finanční majetek tvoří zápůjčky a úvěry – podstatný vliv. Jedná se o půjčky poskytnuté subjektům ve sdružení, osobám blízkým, za účelem provozování další pobočky. Tato položka vzrostla oproti loňskému roku, kdy byla nulová, na 14,469 mil. Kč.

Značí to skutečnost, že firma je součástí *uskupení*. Její pozice v něm není nijak silná. Naopak, je spíše slabší. Firma musí půjčovat ostatním subjektům ve sdružení.

Oproti roku 2015 již firma neeviduje zápůjčky a úvěry – ostatní. V roce 2016 je tato položka nulová. Firma bude mít problémy s cash-flow a bude si brát úvěry.

#### **➤ Oběžná aktiva**

Jejich hodnota tvoří většinu (90 %) celkových aktiv. V roce 2016 hodnota oběžných aktiv poklesla zhruba o 4 % na hodnotu 207,9 mil. Kč. Tím je zapříčiněn i celkový pokles hodnoty aktiv, která meziročně klesla právě o 4 %.

Tento pokles je třeba porovnat s vývojem tržeb. Jelikož tržby v roce 2016 rostly, nárůst byl o 2,6 mil. Kč, ale oběžná aktiva klesala, znamená to, že firma začala *efektivněji využívat svých zdrojů*.

Oběžná aktiva se skládají ze zásob, které představují 2/4 celkových oběžných aktiv, 1/4 pohledávek, a 1/4 krátkodobých finančních prostředků.

S tím souvisí ukazatele likvidity. Hodnoty jednotlivých likvidit, včetně doporučených hodnot jsou shrnuty v následující tabulce č. 4. Běžná likvidita je 6,1, tím se pohybuje vysoko nad doporučenou hodnotou. Je tedy pravděpodobné, že s platební schopností

nebude mít firma problém. Avšak, vzhledem k vysoké hodnotě likvidity, je třeba zjistit, zda musí být drženy tak velké zásoby.

Pohotová likvidita je 2,9, nachází se také nad doporučeným rozpětím. Vysoký ukazatel pohotové likvidity značí malou výnosnost. Příliš mnoho oběžných aktiv je vázáno v pohotových prostředcích. Ukazatel okamžité likvidity je 1,2 a také překračuje doporučenou hodnotu.

**Tabulka č. 4: Ukazatele likvidity**

	Doporučené hodnoty	Hodnoty firmy			
		2013	2014	2015	2016
Běžná likvidita	1,5 - 2,5	4,74	4,25	3,33	6,1
Pohotová likvidita	1 - 1,5	2,7	2,33	1,7	2,9
Okamžitá likvidita	0,2 - 0,5	1,6	0,9	0,99	1,2

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### ***Zásoby***

Zásoby tvoří největší část oběžných aktiv. Většinu hodnoty zásob tvoří položka výrobky a zboží 105,5 mil. Kč. Přičemž je tvořena hlavně zbožím. Výrobky, nedokončená výroba jsou nulové položky. Odpovídá to skutečnosti, že se jedná o *prodejní firmu*.

Takto vysoký podíl zásob na oběžných aktivech souvisí s tím, že firma má *špatnou běžnou likviditu*. Ve výpočtu vyšlo, že běžná likvidita firmy je 6,1 což je příliš vysoké číslo.

V zásobách společnost eviduje položku poskytnuté zálohy na zásoby 3,4 mil. Kč. Jelikož tuto položku firma v roce 2015 vůbec neevidovala, ale v roce 2016 ji již má, znamená to, že pozice firmy *zslábla vůči některému z dodavatelů*.

Firma nemá v zásobách žádný materiál. Jelikož položka Spotřeba materiálu a energie ve výkazu zisku a ztráty má velikost 10 mil. Kč, dává tedy materiál rovnou do spotřeby.

### ***Pohledávky***

Firma nemá dlouhodobé pohledávky. To značí *její silnou pozici vůči některým odběratelům*. Pohledávky jsou tedy tvořeny jen krátkodobými pohledávkami.

Celkově hodnota pohledávek mezi roky 2015 a 2016 vzrostla o 12,076 mil. Kč na 56,9 mil. Kč. V porovnání s tím tržby rostou pomaleji.

Po výpočtu splatnosti pohledávek vychází jejich splatnost na více jak jeden měsíc. V roce 2015 byla splatnost pohledávek 40 dní. V roce 2016 byla doba splatnosti pohledávek 46 dní. Její odběratelé budou drobní. Oproti loňskému roku se doba splatnosti pohledávek zvýšila. To značí, že společnost vůči některým odběratelům zeslábla.

V roce 2016 vytvořila firma opravnou položku k pohledávkám ve výši 878 tis. Kč. Dle výkazu zisku a ztráty, kde je její výše uvedena na 314 tis. Kč, zjistíme, že tuto opravnou položku firma vytvořila již v minulém období.

Ostatní pohledávky tvoří krátkodobé poskytnuté zálohy, dohadné účty aktivní a jiné pohledávky. Krátkodobě poskytnuté zálohy se snížily. Tyto zálohy představují provozní zálohy firmy. Dohadné účty aktivní se také snížily. V roce 2016 má v této položce firma 300 tis. Kč. Položka jiné pohledávky vzrostla o 656 tis. Kč. Za celkový růst ostatních pohledávek může právě růst jiných pohledávek.

### ***Krátkodobý finanční majetek***

Krátkodobý finanční majetek má celkovou hodnotu nula. Což je typické pro české podniky.

### ***Peněžní prostředky***

Představují nejlikvidnější část aktiv. Peněžní prostředky mají celkovou hodnotu 41,816 mil. Kč. Skládají se z peněžních prostředků na účtech, ty tvoří 41,677 mil. Kč a z peněžních prostředků v pokladně, které jsou 139 tis. Kč. Většinu peněžních prostředků tedy firma má v bezhotovostní podobě na účtech. Tato skutečnost souvisí s úvěry u bank. Firma má dlouhodobý úvěr u bankovní instituce. Suma na bankovním účtu se oproti loňskému roku snížila. Může to být z důvodu splácení předcházejících úvěrů nebo výsledek investiční činnosti. V každém případě je suma peněz na bankovním účtu velká.

#### **➤ Časové rozlišení**

Zde firma eviduje u položky náklady příštích období hodnotu 102 tis. Kč. Oproti loňskému roku je nárůst této položky o 14 tis. Kč. Může se jednat o nájemné placené

dopředu. Příjmy příštích období a komplexní náklady příštích období jsou ve sledovaných letech nulové.

- **Pasiva**

Celková suma pasiv je rovna celkové sumě aktiv. Jejich hodnota je tedy 226,591 mil. Kč. Oproti roku 2015 také poklesla o 4 %.

Pasiva jsou v roce 2016 ze 4/5 tvořeny vlastními zdroji. Cizí zdroje jsou tedy 1/5 z celkových pasiv. S jistotou se dá říct, že je firma *překapitalizovaná vlastními zdroji*. Avšak to je pro Českou republiku typické. Hodnota časového rozlišení v roce 2016 je nula.

- **Vlastní kapitál**

Vlastní kapitál je 182,999 mil. Kč. Tato položka meziročně stoupla o 19,5 mil. Kč, což představuje 11,8 %.

Nejmenší položkou ve vlastním kapitálu jsou fondy tvořené ze zisku, následuje základní kapitál, poté výsledek hospodaření běžného období a největší část vlastního kapitálu tvoří nerozdělený výsledek hospodaření.

### ***Základní kapitál***

Tato položka je již od založení společnosti 102 tis. Kč. Podle jeho výše lze potvrdit, že se jedná o společnost s ručením omezeným, která je na trhu minimálně 16 let.

### ***Kapitálové fondy a fondy ze zisku***

Kapitálové fondy společnost netvoří. Za poslední dva roky firma nevydala a neprodala žádné akcie, nepřijala žádné dary a neměla žádné granty. Souvisí se skutečností, že se nejedná o akciovou společnost.

Společnost má v položce ostatní rezervní fondy hodnotu 10 tis. Kč. Tato položka byla ve stejné výši i v loňském roce. Jedná se o zákonnou povinnost tvořit tento fond, která souvisela s legislativou platnou v době založení společnosti.

Statutární a ostatní fondy společnost netvoří.

### ***Výsledek hospodaření minulých let***

Zde je v roce 2016 nárůst o 10 % na hodnotu 163,460 mil. Kč. Jak je možné dle výkazů vidět, firma *hromadí výsledek hospodaření minulých let*. V roce 2015 byla hodnota výsledku hospodaření běžného účetního období ve výši 14,557 mil. Kč. Výsledek hospodaření minulých let se oproti loňskému roku, v roce 2016, zvýšil právě o tuto hodnotu. Podle výše nerozděleného výsledku hospodaření je pravděpodobné, že firma tuto strategii hromadění zisku aplikuje již několik let. Značí to skutečnost, že majitelé nemají potřebu si zisk rozdělovat. Tímto postupem se vyhnou jeho dvojímu zdanění. Prvně zisk zdaní firma, ten pak přechází na soukromou osobu, která příjem daní podruhé v daní z příjmu fyzických osob. Majitelé jsou v této firmě i zaměstnaní a jejich plat je uspokojuje. Nečekají na přerozdělení zisku.

### ***Výsledek hospodaření běžného účetního období***

Ve sledovaném roce 2016 společnost dosáhla kladného výsledku hospodaření běžného účetního období. Zisku bylo dosaženo i v loňském roce. Jeho hodnota vzrostla o 33 %, na částku 19,427 mil. Kč. Společnost je *dlouhodobě zisková*. Nárůst výsledku hospodaření běžného účetního období se dal očekávat, v souvislosti s růstem tržeb.

#### **➤ Cizí zdroje**

Cizí zdroje se skládají ze závazků krátkodobých, dlouhodobých a z bankovních úvěrů. Tato položka v roce 2016 klesla o 29,232 mil. Kč (40 %). Za tento pokles může hlavně pokles položky krátkodobé závazky, které se snížily o 31,050 mil. Kč (48 %). Což značí, že firma vůči *svým dodavatelům výrazně zeslábla*.

Všechny položky rezerv jsou nulové. Společnost tedy v letech 2015 a 2016 nevytvořila žádné rezervy. Firma má hodně zboží na skladě, modernizuje park, měla by vytvářet rezervy. Ty však netvoří, protože nemusí. Pokud dojde k poklesu zisku, nebo ztrátě jejím majitelům to nevadí, protože pobírají platy. Při ztrátě mají z čeho ji uhradit. I při jakékoliv potřebě převodu zisku, vždy mají možnost přerozdělit finance z nerozděleného zisku.

### ***Dlouhodobé závazky***

Dlouhodobé závazky se skládají ze závazků k úvěrovým institucím a závazků ostatních, kam patří dohadné účty pasivní a jiné závazky. Celková hodnota dlouhodobých závazků

vzrostla o 23 %. Vůči některým dodavatelům firma posílila, vzrostla v položce jiné závazky.

*Závazky k úvěrovým institucím* v roce 2016 společnost eviduje dlouhodobý bankovní úvěr. Jeho hodnota však oproti loňskému roku klesla o 13 %. Z toho lze jednoznačně usuzovat, že pravidelně půjčku splácí. Roční splátka činí 1,056 mil. Kč.

V položce závazky ostatní byl v roce 2016 nárůst o 2,874 mil. Kč. A to v položce jiné závazky.

*Dohadné účty pasivní* se snížily o 61 tisíc Kč.

➤ *Krátkodobé závazky*

Krátkodobé závazky se snížily o 31,050 mil. Kč. Skládají se z položky krátkodobé přijaté zálohy, závazky z obchodních vztahů a závazků ostatních, které jsou součtem závazků k zaměstnancům, závazky za sociální a zdravotní pojištění a daňových závazků.

Oproti roku 2015 klesla hodnota krátkodobého úvěru na nulu. Krátkodobé přijaté zálohy vzrostly o 1,007 mil. Kč. Dá se tedy říci, že firma je *silná vůči některým odběratelům*.

Závazky z obchodních vztahů poklesly o 8,781 mil. Kč.

Závazky k zaměstnancům v roce 2016 vzrostly. S tím souvisí i další položka, závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, která taktéž vzrostla. Je třeba porovnat s výkazem zisku a ztrát – mzdovými náklady, které taky vzrostly. Tento nárůst může být zapříčiněn buď růstem výšky mezd nebo nárůstem počtu zaměstnanců. Dle získaných informací je za tímto růstem nárůst počtu zaměstnanců.

Pokles závazků při nárůstu tržeb značí, že firma *zeslábla vůči svým dodavatelům*.

V roce 2015 byla doba splatnosti krátkodobých závazků 58 dní a v roce 2016 klesla na 27 dní. Tento fakt jen potvrzuje skutečnost, že společnost vůči svým dodavatelům zeslábla.

Při porovnání výše závazků, která byla v roce 2016 (34,066 mil. Kč) s výší peněžních prostředků v roce 2016 (41,816 mil. Kč). Je patrné, že firma nebude mít problém s úhradou svých závazků.

Daňové závazky vůči státu se firmě úspěšně snaží redukovat. V roce 2016 se dostala na hodnotu zhruba poloviny loňské částky. Ale i tak jsou poměrně dost vysoké. Dohadné účty jsou v obou dvou letech nulové.

➤ Časové rozlišení

V položkách časového rozlišení pasiv má společnost v obou dvou předešlých letech nulové položky.

### **Analýza výkazu zisku a ztráty**

V roce 2016 rostly tržby i výkonová spotřeba. Dobré je to, že výkonová spotřeba rostla pomaleji než tržby. Může to být například tím, že se zvýšila cena prodávaného zboží. Nebo úspory energie a materiálu.

Obchodní marže přes 63 829 tis. Kč je poměrně dost málo. V roce 2015 byla její výše ještě o něco menší. Nárůst souvisí pravděpodobně s růstem tržeb.

**Tržby z *prodeje výrobků a služeb*** zahrnují pravděpodobně jen tržby za služby, které firma poskytuje v rámci oprav strojů. Vzrostly o 32 % oproti roku 2015.

**Tržby za *prodej zboží*** vzrostly v roce 2016 o 4,587, což je 12 %.

Struktura nákladů je následující. Největší položkou 88 % jsou náklady na prodané zboží, 5 % představují služby, 4 % jsou pak osobní náklady a 3 % spotřeba materiálu a energií a odpisy. Tato struktura odpovídá tomu, že se jedná o prodejní firmu, která nevlastní žádné stavby a je tedy v pronájmech.

### **Výkonová spotřeba**

Její hodnota narostla na 406,334 mil. Kč, zvýšila se o 39,644 mil. Kč. Skládá se z nákladů vynaložených na prodané zboží 375,745 mil. Kč, spotřebu energie a materiálu 10,055 mil. Kč. Jelikož firma v aktivech neeviduje žádný materiál, je v této položce zahrnut veškerý materiál, který firma spotřebovává. Tato položka zahrnuje jak materiál, tak energii, je tedy těžko identifikovatelné, zda se jedná o firmu více materiálově, či energeticky náročnou.

Další částí výkonové spotřeby jsou služby. Ty tvoří 20,534 mil. Kč a oproti roku 2015 vzrostly hodně. Velikost této položky souvisí se skutečností, že firma nemá žádné stavby



a pozemky. Tím pádem musí být v nájmech. Poplatky za nájemné jsou zahrnuty v této položce.

**Změna stavu zásob vlastní činnosti i aktivace** jsou v obou dvou letech nulové položky.

**Osobní náklady** vzrostly o 15 %. Položka se skládá ze mzdových nákladů, nákladů na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady.

Největší podíl na celkovém růstu mají mzdové náklady, ty vzrostly o 1,651 mil. Kč. Rostly i závazky k zaměstnancům, tato skutečnost značí, že firma přijala nové zaměstnance, nebo zvýšila platy. S tím souvisí i nárůst nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

Ostatní náklady se v roce 2016 snížili o 11 tis. Kč na 93 tis. Kč. Představují velmi malou položku. Jejich měsíční výše je zhruba 7 000 Kč. Je pravděpodobné, že se jedná o důchodové připojištění majitelů společnosti. Benefity se snížily. Požadavky na zaměstnance nejsou moc vysoké. Zřejmě firma netrpí nedostatkem pracovní síly a v dané lokalitě ji sežene snadno.

**Úpravy hodnot v provozní oblasti** představují odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku. Odpisy oproti roku 2015 narostly v dá se říct, zanedbatelné míře 10 000 Kč. Nesouhlasí to s nárůstem dlouhodobých hmotných aktiv. Lze předpokládat, že dlouhodobý hmotný majetek byl pořízen před koncem roku, uplatnil se tedy částečný odpis, který vyvolal relativní snížení daní v nákladech. Mimo to, je zde zahrnuta opravná položka, která byla vytvořena k pohledávce. Její hodnota je v roce 2016 –314 tis. Kč.

**Ostatní provozní výnosy** v roce 2016 poklesly o 1,900 mil. Kč (74%). Tento pokles byl zapříčiněn poklesem tržeb z prodaného dlouhodobého majetku o 140 tis. Kč a položky jiné provozní výnosy, o 1,760 mil. Kč, které nelze identifikovat.

**Ostatní provozní náklady** zaznamenaly také pokles o 1,059 mil. Kč (35%). Daně a poplatky z provozní oblasti v roce 2016 narostly o 7 tis. Kč. Zde se jedná o náklady spojené s automobily (dálniční známky). Jiné provozní náklady poklesly o 35 %, stále jsou ale velké.

**Provozní výsledek hospodaření** se zvýšil o 6,535 mil. Kč (37%). Společnost eviduje kladné hodnoty této položky, tudíž dosahuje zisku.

**Výnosy z dlouhodobého finančního majetku** se skládají z výnosů z podílů a ostatních výnosů z podílů. Všechny tyto položky jsou v obou uvedených letech nulové. To značí, že firma nemá žádné podíly v jiných společnostech.

**Náklady vynaložené na prodané podíly** představují výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku a ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku. Tyto položky jsou v obou letech také nulové, společnost tedy ani neprodala žádné své podíly v jiných společnostech.

***Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem***

**Výnosové úroky a podobné výnosy** vzrostly o 151 tis. Kč (92%). Tento růst byl způsoben růstem položky ostatní výnosové úroky a podobné výnosy. Pravděpodobně se jedná o bankovní úroky, či kurzové výnosy, nicméně tato položka není blíže specifikována.

**Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti** jsou nulová položka.

**Nákladové úroky a podobné náklady** poklesly v položce ostatní nákladové úroky a podobné náklady z 435 tis. Kč na 392 tis. Kč.

**Ostatní finanční výnosy** poklesly o 1,306 mil. Kč (74%). Pravděpodobně se jedná o kurzový zisk.

**Ostatní finanční náklady** poklesly o 673 tis. Kč (50%). Pravděpodobně se jedná o kurzovou ztrátu.

**Finanční výsledek hospodaření** byl v roce 2015 kladný, ve výši 170 tis. Kč. V následujícím roce, 2016, jeho hodnota poklesla do záporných čísel na hodnotu - 269 tis. Kč. Meziroční pokles byl tedy 439 tis. Kč.

**Výsledek hospodaření před zdaněním** se zvýšil o 6 096 tis. Kč (34%).

**Daň z příjmů** oproti roku 2015 vzrostla na 4,603 mil. Kč. Sazba daně je v obou dvou letech stejná, příjmy jsou v roce 2016 vyšší.

**Výsledek hospodaření po zdanění** narostl na částku 19,427 mil. Kč (33%).

**Výsledek hospodaření za účetní období** je 19,427 mil. Kč.

**Čistý obrat za účetní období** je v roce 2016 o 45,412 mil. Kč (11%) vyšší oproti předešlému roku. Je tedy evidentní že se firmě daří rozvíjet své podnikání.

Podle odvětvového průměru by měla společnost dosahovat rentability vlastního kapitálu minimálně 5,6 %. Agroservis s.r.o., má hodnotu rentability vlastního kapitálu 10,6 %. Celková zadluženost klesá, ale s hodnotou 19 % je stále pozitivní vývoj. Koeficient samofinancování je 80,76 %, firma je tedy dlouhodobě samostatná.

**Tabulka č. 5: Ukazatele finanční analýzy**

		2015	2016
Rentability	ROE	0,088	0,106
	ROI	0,0758	0,106
Zadlužení	Celková zadluženost	0,308	0,1923
	Koeficient samofinancování	0,6919	0,8076

(Zdroj: Vlastní zpracování)

- Závěry analýzy účetních výkazů**

Na základě fundamentální analýzy rozvahy a výkazu zisku a ztráty firmy Agroservis s.r.o. byly zjištěny následující skutečnosti.

Jedná se o společnost s ručením omezeným, která je obchodní. Jde o kapitálově lehkou firmu, nicméně neodpovídá tomu struktura pasív. Firma je překapitalizovaná vlastními zdroji. Společnost nepotřebuje žádnou špičkovou technologii ani výsledky výzkumu. Společnost nevlastní žádné stavby a pozemky. Tím rostou její náklady na služby. Nicméně po konzultaci s jednatelem společnosti bylo zjištěno, že veškeré pozemky a stavby ve kterých společnost Agroservis s.r.o. podniká jsou ve vlastnictví jejích jednatelů. Proto tato skutečnost nebude nadále považována za rizikovou. Její majetek je ze 3/4 odepsaný. Snaží se jej však modernizovat. Společnost je ve sdružení, kde poskytuje půjčky osobám blízkým. Tento fakt bude mít negativní vliv na cash-flow.

Společnost eviduje zálohy na zásoby, což značí zeslábnutí vůči některým svým dodavatelům. Mimo to se prodloužila doba splatnosti krátkodobých pohledávek. Znamená to sílící odběratele. Souvisí to s ekonomickou situací, odběratelé slábnou ekonomicky, proto, když chce firma prodat, musí být ohleduplnější a prodlužovat dobu

splatnosti, protože odběratelé nemají dostatek peněz. Zkrátila se doba splatnosti závazků. Dodavatelé společnosti tedy sílí. Firma neposkytuje svým zaměstnancům zaměstnanecké benefity.

Majitelé společnosti jsou ve firmě zaměstnáni, což značí skutečnost kumulace výsledku hospodaření z minulého období.

Fundamentální analýza přinesla spoustu zajímavých poznatků, které mohou být využity při sestavení analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy a také SWOT analýzy.

## **2.3 Analýza oborového prostředí**

V rámci této kapitoly, týkající se analýzy konkurence, bude použit Porterův model pěti konkurenčních sil.

- **Hrozba vstupu nových konkurentů**

V současné době, jsou všechny velké značky zemědělské techniky v ČR zastoupeny. Avšak i přesto se na trhu začínají objevovat nové značky např. z Polska. Jedná se hlavně o drobné podnikatele, kteří začínají s nulou a postupně nabírají na obratu. Ti představují pro firmu Agroservis s.r.o. riziko, avšak objem takto nově vznikajících firem není tak velký. Tím pádem to nijak významně chod společnosti neovlivňuje. Co se týče použitých strojů, tak největší konkurencí je v dnešní době internet. Na něm se objevuje snadno a rychle řada nabídek těchto strojů.

V rámci EU je jednoduchý vstup, nicméně je to velice kapitálově náročný obor. Výhodou firmy může být již vytvořená pevná základna stálých zákazníků, na trhu působí 23 let. S těmi zákazníky pak nadále udržovat dobré vztahy. Ti na oplátku budou šířit, mezi své známé z oboru, dobré jméno firmy a tím budou přilákáni další zákazníci.

- **Současná konkurence na trhu**

V odvětví se nachází několik firem zabývajících se servisem, prodejem zemědělské techniky a náhradních dílů, stejně jako analyzovaná společnost. V ČR má firma několik velkých konkurentů. Jedním z hlavních je importér strojů CLAAS – Agrall zemědělská technika a.s. Ten se však specializuje především na nové stroje této značky.

Další konkurenci představují prodejci nových strojů NEW HOLLAND –Agrotec a.s. a stroje značky JOHN DEER – Strom Praha a.s. Avšak použité stroje těchto značek u nás zatím nikdo neprodává. Což je pro firmu dobrá zpráva.

Společnost Agroservis s.r.o. oproti konkurenci vyniká širokým výběrem strojů, zajímavými cenami, servisem a dodávkami náhradních dílů pro různé typy zemědělské techniky.

Mimo to jsou konkurencí společnosti firmy nabízející náhradní díly na zemědělské stroje. Přičemž někteří z nich provozují internetový obchod, který Agroservis s.r.o. nemá. Dá se tedy říct, že je konkurence v oboru velká.

V následující tabulce č. 6 je srovnána firma Agroservis s.r.o. se svými největšími, výše uvedenými konkurenty. Společnosti budou srovnány na základě délky působení na trhu, počtu zaměstnanců a ročních tržeb. Všechny uvedená data jsou použita z účetních závěrek společností, které jsou volně k nahlédnutí na portálu [www.or.justice.cz](http://www.or.justice.cz). Bohužel všechny společnosti doposud nemají zveřejněny výkazy za rok 2016, proto budou srovnány na základě výkazů z roku 2015.

**Tabulka č. 6: Srovnání největších konkurentů společnosti Agroservis s.r.o.**

Název	Právní forma	Místo výkonu podnikání	Rok založení	Průměrný počet zaměstnanců (2015)	Tržby v tis. Kč (2015)
Agroservis s.r.o.	s.r.o.	Brno	1995	37	401 729
Agrall a.s.	a.s.	Bantice	1997	57	1 296 153
Agrotec a.s.	a.s.	Hustopeče	1990	427	4 863 308
Strom Praha a.s.	a.s.	Praha	1999	300	2 695 065

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Výročních zpráv za rok 2015 společností Agroservis s.r.o., Agrall a.s. Strom Praha a.s., Agrotec a.s.)

Společnost Agrall zemědělská technika a.s. byla založena roku 1997. V roce 2015 byl průměrný počet zaměstnanců 57 a tržby ve výši 1 296 153 tis. Kč. Firmě Agroservis s.r.o. má z uvedených společností dá se říci nejbližší. Nejen proto, že obě dvě mají poměrně nízký průměrný počet zaměstnanců a téměř stejně dlouho působí na trhu, ale hlavně proto, že obě dvě společnosti se specializují na zemědělské stroje značky CLAAS. Zatímco

Agrall zemědělská technika a.s. je hlavním importérem nových strojů této značky, tak Agroservis s.r.o. se zaměřuje na použité stroje. Dá se tedy říct, že má každá z těchto firem trochu odlišnou klientelu a konkurují si tak nepřímo. Mimo to se obě společnosti zabývají servisem zemědělských strojů nejen této značky.

Společnost Strom Praha a.s. byla založena roku 1991. Od roku 1993 je výhradním dovozcem strojů John Deere. Mimo to také poskytuje servis zemědělských strojů. V roce 2015 byl průměrný počet zaměstnanců 300 a tržby společnosti byly 2 695 065 tis. Kč.

Společnost Agrotec a.s. je největší česká obchodní společnost zabývající se pozemní technikou, která je součástí skupiny Agrofert, a.s. Byla založena roku 1990 a je nejstarší z uvedených společností. V roce 2015 měla průměrně 427 zaměstnanců. V oblasti zemědělství se specializuje na prodej strojů značky New Holland a CASE IH.

V porovnání s těmito firmami Agroservis s.r.o. vykazuje nejnižší objem tržeb. Nicméně to neznamena, že by si vedla nejhůře. Všechny tři společnosti prodávají nové zemědělské stroje, jejichž cena je samozřejmě vyšší než cena u použité techniky. Z toho důvodu není skutečnost, nejnižších tržeb v daném roce, negativním výsledkem.

- **Vyjednávací síla odběratelů**

Klienti analyzované společnosti jsou zemědělské subjekty, od 50 ha do 10 000 ha. Přičemž platí, že čím větší tím je jednání složitější. Jedná se hlavně o stálé zákazníky. Společnost se snaží udržovat kontakt se současnými zákazníky (návštěvy, letáky se speciálními nabídkami náhradních dílů, zdarma posezonní prohlídky strojů). Mimo to se společnost samozřejmě zaměřuje i na hledání nových zákazníků.

Jak již bylo řečeno v rámci fundamentální analýzy, kde bylo zmíněno prodlužování doby splatnosti pohledávek, vyjednávací síla odběratelů je vysoká. Zákazníci si v dnešní době jednoduše mohou vybírat co chtějí z velkého množství možností. Na síle odběratelů má svůj podíl i ekonomický vývoj v ČR. Ceny vstupujících produktů do zemědělství jsou stále rostoucí, zatímco výkupní ceny zemědělských plodin mají klesající tendenci. Zemědělci tedy nemají dostatek financí. Proto firmy, jako je Agroservis s.r.o., prodávající zemědělskou techniku jsou nuceni akceptovat delší dobu splatnosti pohledávek.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelů strojů má firma hned několik. Mezi hlavní patří CLAAS Německo a CLAAS Francie. Tito dva dodavatelé mají silnou pozici vůči firmě. Dále jsou dodavateli firmy různí drobnější dealeri. Co se týče náhradních dílů, společnost spolupracuje s několika dodavateli současně. Vyjednávací síla u těchto menších dodavatelů je tedy nižší.

Nejedná se o výrobní firmu. To znamená, že je na svých dodavatelích jednoznačně závislá. Konkrétní jména svých dodavatelů si společnost nepřeje zveřejňovat.

- **Hrozba vstupu substitučních produktů**

Není pravděpodobná výroba nového stroje, který již není v zemědělství používán. Možnou hrozbou je vstup nové firmy, která se bude zaměřovat na obdělávání půdy. Tím pádem pro zemědělce nebude potřebné kupovat si vlastní techniku.

- **Závěry Porterovy analýzy**

Vstup do odvětví je složitý. Obor je kapitálově velice náročný. Z toho důvodu je malá pravděpodobnost vstupu nových konkurentů.

Co se týče současné konkurence mezi prodejci použité zemědělské techniky má společnost Agroservis s.r.o. několik malých, méně významných konkurentů. Velkými konkurenty, kteří se v odvětví nachází již desetiletí, jsou však společnosti nabízející nové zemědělské stroje. Patří mezi ně Agrall zemědělská technika a.s., Strom Praha a.s., Agrotec a.s. Oproti těmto společnostem Agroservis s.r.o. v roce 2015 vykazoval nižší tržby. Nicméně tato skutečnost je zapříčiněna hlavně zaměřením se na použité zemědělské stroje, jejichž prodejní cena musí být nižší než u strojů nových. Tím pádem proto, aby mohla společnost dosahovat takových tržeb musela by prodat mnohem více strojů.

Dodavatelé společnosti Agroservis s.r.o. jsou dvě velké společnosti zaměřující se na stroje CLAAS a to z Německa a Francie. Ti mají, jak jednoznačně vyplývá i z fundamentální analýzy, větší vyjednávací sílu. Tím pádem jsou v pozici, kdy diktují firmě podmínky a ta je musí respektovat. Dále má pak Agroservis s.r.o. několik menších, lokálních dodavatelů, kteří již nejsou v tak silné pozici.

Odběratelé mají vyjednávací sílu vysokou. Sice má společnost Agroservis s.r.o. několik, spíše menších odběratelů, tím pádem není závislá pouze na konkrétním odběrateli. Nicméně situace v oboru zemědělství je taková, že zemědělci musí více peněz vynaložit, než pak dostanou, za vypěstovanou úrodu zpět. Tím pádem se zhoršuje jejich schopnost rychle splácet dluhy a prodávající je tak nucen prodlužovat doby splatnosti pohledávek.

Hrozba nových substitutů je velice nepravděpodobná. V oblasti zemědělství se za posledních několik let neobjevil žádný úplně nový typ stroje a ani v blízké budoucnosti to není předpokládáno. Potenciální riziko mohou znamenat firmy, které se budou zabývat půjčováním zemědělské techniky.

## **2.4 Analýza vnitřního prostředí**

K analýze vnitřního prostředí společnosti je použit McKinseyho model 7S. Mezi jeho faktory patří: strategie, struktura, styl řízení, systémy, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty.

- **Strategie**

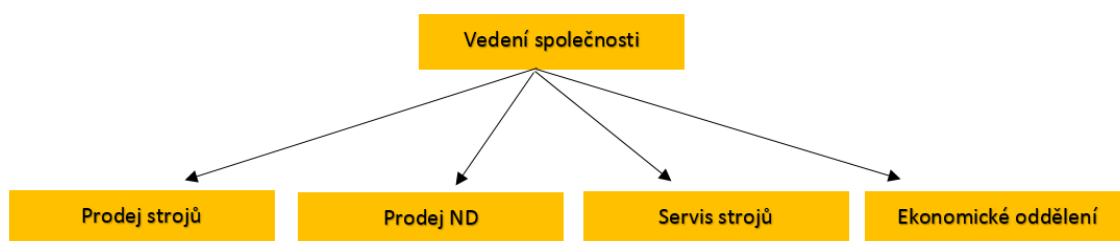
Firma se nachází na trhu 23 let. Jejím hlavním cílem je poskytnout takové služby a kvalitu, jaká je standardní u nových strojů. Co se týče propracovanější strategie, tu firma nijak vytvořenou nemá. Ve firmě tedy neexistuje taková strategie, která by pružně reagovala na měnící se prostředí. Jednoznačně je v současnosti nedostačující marketing. Společnost Agroservis s.r.o. má sice webové stránky, které však pravidelně neaktualizuje. Webové stránky spravuje jednatel společnosti. Není tedy stanoven žádný pracovník, který by za jejich chod zodpovídal.

- **Struktura**

Společnost má liniovou, až liniově štábní organizační strukturu. Tato struktura není však v organizačním řádu striktně zařazena. Jedná se tedy spíše o neformální organizační strukturu, přičemž ale každý ze zaměstnanců společnosti zná svoje povinnosti. Rozhodovací pravomoc náleží dvěma jednatelům společnosti, kteří společnost zastupují. Jednatelé mají mezi sebou pevně rozdělené kompetence. Jeden se zabývá financováním a administrativními činnostmi, druhý pak marketingem, nákupem a prodejem strojů.



Dále má společnost 2 vedoucí na specializovaných úsecích. A to v rámci náhradních dílů a servisu strojů. Ti rozhodují ve specifických, méně důležitých věcech, týkajících se rozdělení práce jednotlivým servisním technikům a prodejcům. Své rozhodnutí pak konzultují s jednatelem. Ti mají vždy při rozhodování konečné slovo. Odpovědnost a rozhodovací pravomoci jsou tedy v rukou jednatelů. Tím pádem jsou na jednatele společnosti kladeny značné nároky související s širokými odbornými znalostmi. Ekonomické oddělení nemá přímo určeno svého vedoucího, a tudíž přímo spadá pod jednatele společnosti. Následující obrázek č. 8 znázorňuje organizační strukturu společnosti Agroservis s.r.o.



**Obrázek č. 8: Organizační struktura společnosti Agroservis s.r.o.**

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Výroční zprávy za rok 2016 společnosti Agroservis s.r.o.)

- **Styl řízení**

Styl řízení v této společnosti je příliš demokratický, až neformální. Nadřízené zajímá, co si myslí jejich zaměstnanci. Celkově řízení probíhá na základě porad se zaměstnanci. Přičemž konečné právo rozhodnout o dané situaci náleží jednatelům společnosti.

Firma je celkově řízena sice demokraticky, ale pouze intuicí a citem jednatelů, kteří jsou zároveň i majiteli společnosti. Co se týká například porad, nejsou z nich pořizovány žádné zápisy. Vše je tedy založeno na ústní domluvě a důvěře k zaměstnancům v to, že úkoly, které jsou na poradách stanoveny, splní.

Problém ve stylu vedení firmy Agroservis s.r.o. je spatřován v postoji vedoucích pracovníků k zaměstnancům. V organizační struktuře společnosti chybí mezistupně, vztah je příliš demokratický. Autorita vedoucích je zapříčiněna tím, že jsou na své pozici dlouho. Představuje to riziko v případě, pokud přijde do společnosti nový vedoucí, nebude brán jako nadřízená autorita.

- **Systémy**

Společnost vlastní informační systém INTUO. Přičemž jde převážně o obchodně-servisní nástroj. Jsou v něm uvedeny veškeré informace o zákazníkovi, jaký má typ stroje, statistiky počtu servisů za rok a množství nakoupených náhradních dílů. Přístup do systému má každý zaměstnanec pod vlastním uživatelským jménem a heslem. Každý má přístupné agendy dle potřeby související s výkonem jeho práce.

Prodejce do systému doplňuje zápisy z obchodních jednání. Jelikož se jedná o vícevrstvou strukturu, tak se jednotlivé informace, které se sebou souvisí (např. týkající se daného zákazníka, stroje) propíší do všech souvisejících vrstev. Pro obchodníky je to velká výhoda. Ví, co se u zákazníka děje, tím pádem na jednání jede připraven a zcela seznámen s jeho situací.

Slouží také k evidování obchodních nabídek. Prostřednictvím zadání obchodního případu se přímo vygeneruje kupní smlouva s danými informacemi o klientovi, stroji a kupní cena. Společně s tím je v systému uložena podepsaná kupní smlouva, dodací listy, fotodokumentace stroje. Systém tak slouží i pro archivaci obchodních případů.

Důležitá je také servisní část. Ta je oddělena od obchodu a obsahuje předávací protokoly a zásahy servisních techniků. Servisní technik, který provádí u zákazníka servis sepíše servisní protokol. Ten poté oskenuje a uloží do tohoto systému. Tato informace se tak propíše do karty zákazníka vlastního stroje. Je vidět, jaký servisní úkon a u kterého stroje byl proveden a který ze servisních techniků jej provedl. Celkový systém je zašifrovaný pro firmu. Chráněn zákazem stahování a kopírování. V systému je zákaz mazání. Co se do něj jednou vloží už může vymazat pouze jednatel. Ostatní mohou pouze doplnit dodatek, že dané stanovisko neplatí, nebo není korektní.

Systém je propojený i na účetnictví. Každodenně jsou transponovány reporty účetních operací. U zákazníka je například viděn obrát u nákupu náhradních dílů v jednotlivých letech. Díky tomu je vidět, jak moc výhodný zákazník pro firmu je.

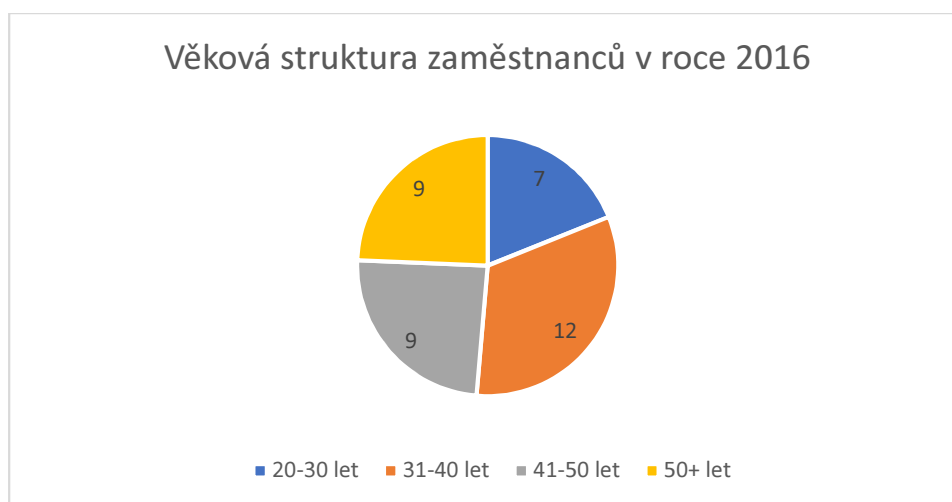
Mimo to je účetnictví zpracováváno ve firmě a je k němu využíván software CÉZAR. Ten obsahuje skladovou evidenci a účetní agendy týkající se mezd, skladů a majetku.

Mimo to společnost aktivně funguje na internetu. Má vlastní webové stránky a stránku na Facebooku.

- **Spolupracovníci**

Ve firmě panuje příliš demokratická atmosféra. Vedoucí pracovníci dbají o dobré vztahy na pracovišti. Jsou organizovány pravidelné teambuildingy, oslavy, v období Vánoc každý zaměstnanec obdrží dárkový balíček, v případě svatby a významných životních jubileí obdrží zaměstnanci finanční dar. Mimo to jsou každé dva roky pro veřejnost pořádány dny otevřených dveří na dvou servisních střediscích.

Firma zaměstnává 37 lidí. Věková struktura zaměstnanců firmy Agroservis s.r.o., je znázorněna na následujícím grafu č. 7. Jak je možné vidět, nejvíce zaměstnanců spadá do věkové kategorie 31–40 let. Následují pak skupiny 41–50 let a 51+ let. Nejmenší počet zaměstnanců je pak z kategorie 20–30 let. Tyto výsledky příliš nekorespondují s věkovou strukturou, která je pro obor zemědělství typická. Pro zemědělství je, jak již bylo dříve uvedeno, typické největší zastoupení u vyšších věkových skupin 46+ let. Tuto skutečnost tedy hodnotím pro firmu pozitivně. Agroservis s.r.o. má poměrně mladé zaměstnance, tím pádem je pravděpodobné, že v brzké budoucnosti nebude muset řešit problém úbytku zaměstnanců z věkových důvodů.



**Graf č. 7: Věková struktura zaměstnanců v roce 2016**

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Interních dokumentů společnosti Agroservis s.r.o.)

Co se týče genderových skupin, zaměstnává Agroservis s.r.o. 5 žen a 32 mužů. Tyto čísla jsou naopak naprosto v souladu s celoodvětvovými výsledky. V zemědělství zcela převyšují muži nad ženami. Znamená to tedy, že i jako celkově zemědělství, tak i firma je velice genderově nevyvážená. Tato skutečnost je logická. Ženy ve firmě zastupují administrativní funkce, těch je pochopitelně méně než pozic, které jsou fyzicky, či jinak technicky náročné a tím pádem určené výhradně pro muže.

Běžnou praxí je, že zaměstnanci by měli znát alespoň roční cíl, který chce firma splnit. Ne jinak tomu je i v případě společnosti Agroservis s.r.o. Každý rok v období Vánoc, v rámci firemního večírku, kterého se účastní všichni zaměstnanci, je rekapitulován předešlý rok, prezentovány výsledky, splnění, či nesplnění cíle a současně s tím jsou zaměstnanci seznámeni se stanoveným cílem na příští rok.

Jakýkoliv nově příchozí zaměstnanec prochází vstupním školením. V případě prodejců strojů si během prvních měsíců nový zaměstnanec postupně projde ostatní pozice, přes práci technika, prodejce náhradních dílů a následně prodejce strojů. Je to z důvodu, aby se seznámil jak s chodem společnosti, tak se zbožím, které bude nabízet. Technici nastupují přímo na tuto pozici a jsou zaškoleni stávajícími zaměstnanci. Pro obě dvě tyto skupiny zaměstnanců je při nástupu organizováno zahraniční školení k výrobcům prodáváných strojů, aby bylo zajištěno lepší porozumění při opravách a prodeji zemědělské techniky. Toto školení se pak pravidelně po několika letech, nebo dříve, v případě nového technologického pokroku, opakuje.

Jelikož se v analyzované firmě mísí, dá se říct dvě hlavní skupiny zaměstnanců – prodejci strojů a technici, může zde být cítit určitý typ rivality plynoucí z výkonu jejich práce. Vedení společnosti by k nim proto mělo přistupovat tak, že by pozice byly rozlišeny a hodnocení probíhalo v rámci každé skupiny zvlášť, přičemž by následně byly shrnuty výsledky obou dvou těchto skupin. V současnosti tomu tak není.

Každá firma by se měla snažit o to udržet si své zaměstnance. K tomu využívají nejen finančních odměn, ale také poskytováním různých benefitů. V případě Agroservis s.r.o. zaměstnanci příliš takovýchto benefitů nemají. Všem zaměstnancům je poskytována sleva na obědy v případě využití firemní jídelny. Obchodní zástupci mají k dispozici

služební automobil a mobilní telefon, přičemž obě dvě tyto věci mohou používat i k soukromým účelům.

Ve firmě není stanoven striktní každodenní dresscode. Pro technické pracovníky je však přísný dresscode nezbytný. Technici musí využívat ochranných pomůcek, které jsou potřebné pro výkon jejich práce, tím pádem musí být viditelný. Pomůcky související s bezpečností práce zaměstnanci Agroservisu s.r.o. samozřejmě mají. Co se týká pracovního oblečení, poskytuje svým zaměstnancům pracovní oděv, skládající se z montérek a blůzy. Toto oblečení není označeno firemním logem. Nicméně by mělo být, aby již při příjezdu technika k zákazníkovi bylo jasné, z jaké firmy je. Toto oblečení je po celou dobu ve vlastnictví společnosti.

Pro obchodníky by nezbytnou výbavou mělo být firemní sako. Prodejci strojů firmy Agroservis s.r.o. vlastní košili a kravatu s firemním logem. Nicméně tohoto oblečení využívají jen v případě oficiálních akcí jako jsou veletrhy, či různé hromadné návštěvy u významných dodavatelů. S tímto souvisí i označení firemních automobilů. Automobily, které používají obchodníci při cestování na obchodní jednání jsou sice firemní, ale není na nich uvedeno logo společnosti.

- **Schopnosti**

Potřebné schopnosti souvisí s daným postavením, výkonem práce zaměstnance. Jednatelé a prodejci potřebují především schopnosti komunikace, řízení a organizace lidí. Je potřeba, aby byli schopni komunikovat se zákazníky.

Důležité jsou pro firmu hlavně odborné znalosti a dovednosti jejich servisních techniků. Přičemž se jedná hlavně o nabyté znalosti v rámci odborného vzdělávání, či zkušenosti získané praxí. Na jejich dovednostech záleží, jak rychle, a jak dobře bude stroj opraven. Společnost Agroservis s.r.o. má velice dobře vzdělaný personál, což je její podstatnou výhodou.

Co se týče technických schopností, ty jsou zdokonalovány pravidelnými školeními u výrobců dané značky zemědělské techniky.

- **Sdílené hodnoty**

Mezi sdílené hodnoty podniku patří především co nejkvalitněji odvedená práce. Ve společnosti panuje přátelské prostředí. Jelikož je zde menší počet zaměstnanců, tak se zaměstnanci mezi sebou dobře znají a jednatelé přispívají k udržování harmonického prostředí ve firmě.

V podstatě v podniku chybí pevná firemní kultura. Je třeba spojit zaměstnance s firmou. Jednoznačně sem patří motivování zaměstnanců. Poskytování benefitů, nejen v podobě finanční odměny, ale i například v podobě doplňkových školení, jazykových kurzů, technických a komunikačních školeních. Důležitý je firemní dresscode a umístění firemního loga na různých předmětech. Zaměstnanci tak budou vědět, že se o ně firma zajímá a stará se o ně. Tyto výše uvedené možnosti motivace zaměstnanců, jsou ve firmě zaměstnancům poskytovány v malé míře, v případě firemního dresscodu, nebo vůbec, v případě doplňkových vzdělávacích školení. Z toho důvodu by se měla firma Agroservis s.r.o. do budoucna zamyslet nad tím, co by mohla v postoji k motivaci a udržení svých zaměstnanců zlepšit.

- **Závěry analýzy vnitřního prostředí**

Hlavním cílem firma Agroservis s.r.o. je poskytnout takové služby a kvalitu, jaká je standardní u nových strojů. Nicméně nemá hlouběji propracovanou firemní strategii. Organizační struktura ve společnosti je liniová, až liniově-štabní. Sice jsou ve firmě dva pracovníci, kteří vedou dílčí činnosti podnikání, avšak tato struktura není zakotvena a konečné rozhodovací pravomoci náleží dvěma jednatelům společnosti. Tento způsob vedení je velice náročný pro jednatele. Ti musí mít znalosti zahrnující veškeré činnosti, které ve firmě probíhají. Společnost vlastní informační systém INTUO. Tento systém sdružuje všechny informace o zákazníkovi (statistika počtu servisů za rok, množství nakoupených náhradních dílů), obchodních nabídkách, servisu a účetnictví. K účetnictví je mimo tento informační systém využíván software CÉZAR. Zaměstnanci mají přístup pouze do těch sekcí, které souvisí s jejich pozicí. Systém je chráněn zákazem stahování, kopírování a mazání. Spolupracovníkům je poskytováno vstupní školení, teambuildingy a v případě svatby, či významného životního jubilea finanční odměna. Bohužel v současnosti firma neposkytuje žádné benefity v podobě rozvíjejících, kvalifikačních

kurzů. Styl vedení je demokratický a neformální. Jednatelé se řídí svojí intuicí a citem. Zajímá je názor zaměstnanců, proto pravidelně probíhají porady. Sdílenou hodnotou společnosti Agroservis s.r.o. je co nej kvalitněji odvedená práce. Zaměstnancům, kteří prezentují společnost na obchodních jednáních, není poskytován jednotný firemní dresscode, kterým by prezentovali firmu navenek. Automobily, kterými jezdí obchodní zástupci nejsou označeny firemním logem. Proto by bylo vhodné více spojit zaměstnance s firmou a tyto věci zavést.

## 2.5 Kralickův Quick test

Tento test hodnotí bonitu daného podniku. Aby bylo možné formulovat objektivní závěry z Kralickova Quick testu je třeba analyzovat alespoň předešlé tři roky, aby byl lépe vidět vývoj firmy. Tabulka č. 7 udává hodnoty za roky 2014, 2015 a 2016, které jsou potřebné k výpočtu. Tyto data jsou převzata z výkazů uvedených přílohách této práce mimo to, jsou přidány hodnoty provozního cash-flow za dané roky.

**Tabulka č. 7: Potřebná data k výpočtu Kralickova Quick testu z účetních výkazů 2014–2016**

<b>Ukazatel (tis. Kč)</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Vlastní kapitál	149 016	163 573	182 999
Celkový kapitál	201 200	236 402	226 596
Cizí kapitál	52 184	72 829	43 597
Celková aktiva	201 200	236 402	226 596
Peněžní prostředky	41 221	63 950	41 816
Provozní cash-flow	42 076	4 820	-22 926
Tržby (výkony)	7 381	8 022	10 622
Výsledek hospodaření před zdaněním a úroky	18 441	18 369	24 422

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Výročních zpráv 2014, 2015, 2016 společnosti Agroservis s.r.o.)

Následující tabulka č. 8 shrnuje vypočítané hodnoty jednotlivých ukazatelů modelu a současně bodové ohodnocení těchto výsledků za jednotlivé roky. Každý z ukazatelů je ohodnocen body na stupnici 0-4, kde 0 znamená nejhorší výsledek a 4 nejlepší výsledek. Současně jsou v této tabulce uvedeny i výsledné hodnoty pro finanční stabilitu podniku, výnosovou situaci a celkovou situaci podniku.

Tabulka č. 8: Kralickův Quick test za roky 2014–2016

	2014	Bodové hodnocení 2014	2015	Bodové hodnocení 2015	2016	Bodové hodnocení 2016
Koeficient samofinancování	0,74	4	0,69	4	0,81	4
Doba splácení dluhu	0,26	4	1,84	4	-0,08	4
Finanční stabilita	x	4	x	4	x	4
Rentabilita celkového kapitálu	0,09	2	0,08	1	0,11	2
Cash-flow v % podnikového výkonu	5,70	4	0,60	4	-2,16	0
Výnosová situace	x	3	x	2,5	x	1
<b>Celková situace</b>	<b>x</b>	<b>3,5</b>	<b>x</b>	<b>3,25</b>	<b>x</b>	<b>2,5</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

- **Závěry plynoucí z Kralickova Quick testu**

Z výsledků Kralickova Quick testu je zřejmý úpadek stability podniku.

Co se týče finanční stability, ta je složena z koeficientu samofinancování a doby splácení dluhu. U koeficientu samofinancování je brán podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech. Pro všechny tři předešlé roky je jeho hodnota nad 0,3. Firma má tedy dostatek vlastního kapitálu na úhradu svých dluhů. Jak již bylo uvedeno v analýze rozvahy, firma Agroservis s.r.o. má velký objem vlastního kapitálu, s tím souvisí i to, že je výsledné číslo ve všech analyzovaných letech tak vysoké. Druhým ukazatelem finanční stability je doba splácení dluhu. Výsledek u tohoto ukazatele je pod hodnotu 3 roky, tím pádem je na tom společnost z pohledu splácení velice dobře a své závazky je schopná splatit do 3 let.

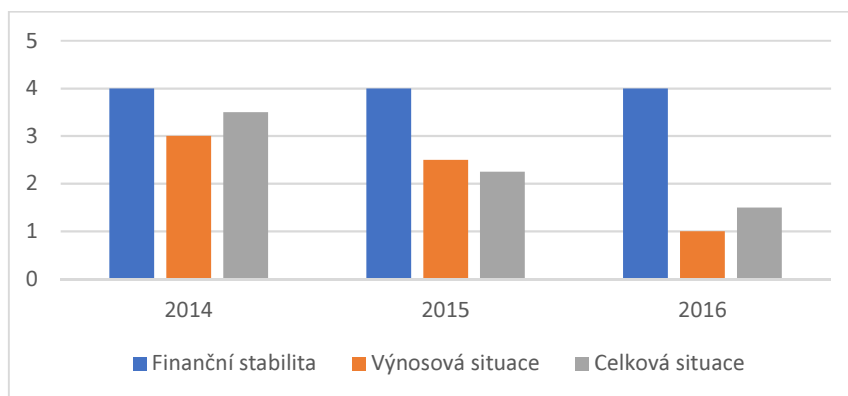
Co se týče finanční stability byl na tom podnik v předešlých třech letech velice dobře. Rychlý test ve všech letech vykazuje nejvyšší možné bodové ohodnocení. Tím pádem z tohoto pohledu nelze co vytknout.

V případě výnosové situace, která je složena z rentability celkového kapitálu a cash-flow v procentech podnikového výkonu, již tak dobrý vývoj není. Rentabilita celkového kapitálu, která představuje podíl provozního výsledku hospodaření před zdaněním a celkových aktiv, vyjadřuje efektivnost celkového vloženého kapitálu do společnosti. Měla by se pohybovat v rozmezí 0,12 – 0,15. Jak je možné vidět, tento ukazatel ve třech



analyzovaných letech sice roste, ale ani v jednom případě se nedostal do požadovaného rozmezí hodnot. Cash-flow v % podnikového výkonu podává informaci o tom, jaký podíl má provozní cash-flow na celkových výkonech podniku. V letech 2014–2015 provozní cash-flow firmy Agroservis s.r.o. klesalo. V roce 2016 dokonce vykazovalo i záporné číslo. Tento fakt má za následek i celkové snížení bodového hodnocení u tohoto ukazatele až na 0 b.

Na následujícím grafu č. 8 je možné vidět srovnání vývoje finanční stability, výnosové situace a celkové situace podniku. Celková bonita podniku klesá. V letech 2014 a 2015 byla hodnota nad 3, podnik byl bonitní. V roce 2016 však hodnota klesla na 2,5 a tím se podnik dostal do šedé zóny. Tuto skutečnost vidím jako hrozící nebezpečí. Na poklesu celkové bonity podniku má největší podíl především výnosová situace.



**Graf č. 8: Výsledné hodnoty Kralickova Quick testu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Je nutno podotknout, že příčinou negativního výsledku celkové pozice firmy je vývoj pozice odběratelů na trhu. Jak již bylo dříve uvedeno, odběratelé sílí. Bohužel je to výsledek vývoje situace na daném trhu. Čím je vývoj cen pomalejší, tím jsou odběratelé slabší, tím méně mají peněz, tím pomaleji platí. Pokud prodávající společnosti chtějí prodat své produkty, tak musí akceptovat jejich pozdní placení.

## 2.6 SWOT analýza

SWOT analýza seskupuje poznatky ze všech, výše provedených analýz do jednoho celku. Přičemž příležitosti a hrozby vychází z vnějšího prostředí podniku, tedy ze SLEPTE a Porterovy analýzy. Není v silách společnosti tyto podmínky nijak ovlivnit. Naopak silné a slabé stránky ty jsou výsledkem analýzy „7S“ vnitřního prostředí podniku. Ty jsou v plné kompetenci podniku, a proto je může v budoucím vývoji ovlivnit.

- **Příležitosti**

- Vysoká vzdělanost v oboru zemědělství
- Posilování české koruny oproti Euru
- Ekonomický růst – HDP
- Rozšíření nabídky služeb
- Zahraniční prodej

- **Hrozby**

- |   |   |
|---|---|
| ➤ Průměrný vysoký věk pracovníků v zemědělství  | ➤ Vysoké náklady na provoz – pohonné hmoty, technické požadavky na provoz                           |
| ➤ Zpřísnění legislativy                         | ➤ Omezující ekologické požadavky  |
| ➤ Dotační politika v ČR                         | ➤ Internetový prodej  |
| ➤ Dlouhodobě nižší platy v zemědělství          | ➤ Sezónní prodej strojů   |
| ➤ Nárůst vstupních cen v zemědělství            | ➤ Klimatické změny – teplotní skoky, příválové deště, léto a zima jsou suché, ztráty podzemních vod |
| ➤ Špatně vyjednané přístupové podmínky ČR do EU | ➤ Úbytek kvalitní půdy  |

- **Silné stránky**

- Finanční stabilita
- Dlouhodobě zisková
- Finanční prostředky na účtu
- Nízká míra zadluženosti
- Mladí zaměstnanci
- Kvalitně propracovaný informační systém INTUO – vnitropodnikové řízení
- Pravidelné teambuildingy, oslavy – akce pro zaměstnance
- Odborně vzdělaný personál
- Spokojenost zaměstnanců
- Servisní středisko
- Tradice – na trhu se vyskytuje již desítky let
- Firemní čerpací stanice

- **Slabé stránky**

- Absence dlouhodobé firemní strategie
- Absence pevné firemní kultury
- Vysoké nároky na jednatele společnosti
- Rivalita mezi zaměstnanci
- Chybějící motivační systém zaměstnanců
- Logo společnosti na majetku společnosti
- Slabá pozice vůči dodavatelům i odběratelům
- Pozice obchodníka vyhledávající příležitosti
- Nedostatečný marketing

- **Závěry SWOT analýzy**

Co se týká stávající strategie SWOT, využívá společnost strategii udržovací. Která spočívá ve využití silných stránek společnosti k eliminaci jejích slabých stránek. Tuto strategii bych volila jako vhodnou i do budoucna. Především z toho důvodu, že příležitosti a hrozby z vnějšího okolí, nemá firma šanci přímo a hned ovlivnit. Než se u této společnosti projeví například ekonomický růst nebo posílení koruny vůči euru bude to delší dobu trvat. Zatímco se silnými a slabými stránkami může pracovat prakticky hned. Současně jsou s nimi spojeny minimální časové, finanční i personální náklady.

Silné i slabé stránky společnosti Agroservis s.r.o. se v podstatě všechny pohybují okolo zaměstnanců společnosti. Z toho jasně vyplývá, že právě zaměstnanci jsou největší silnou a zároveň slabou stránkou společnosti. Zaměstnanci ve firmě jsou odborně vzdělaní, mladí lidé, kteří jsou zde spokojení, což se vyznačuje jejich stálostí a nízkou fluktuací. Je tomu tak i navzdory skutečnosti, že společnost v současné době nemá propracovaný motivační systém zaměstnanců. Mimo to je významnou slabou stránkou je absence firemní strategie a firemní kultury. Naopak významnou silnou stránku společnosti spatřuji ve finanční stabilitě podniku.

Obor zemědělství je velice rizikový. Problémem dnešní doby je změna klimatických podmínek. Během roku se v posledních letech střídají dá se říct jen dvě roční období, a to zima a léto. Zároveň se obě dvě období vyznačují velkým suchem. V důsledku toho také ubývá dešťových srážek, které přichází nečekaně a v podobě přívalemých dešťů. Celkově má tento klimatický vývoj vliv na úbytek podzemních vod a tím celkově vzniká problém nedostatku vody na zavlažování. Tato přechodná doba je proto vhodná pro investování volných peněžních prostředků.

Z příležitostí bych vyzvedla zahraniční prodej. Kdy v dnešní době, díky Evropské Unii je možné prakticky bez problému a jednoduše obchodovat v rámci různých států. Dále pak posilování české koruny oproti euru. Nicméně, než se toto posílení projeví na prodejích společnosti bude to značnou dobu trvat.

### 3 Vlastní návrhy řešení

Poslední částí diplomové práce je návrhová část, která obsahuje vlastní návrhy a doporučení, která by měla vést ke zlepšení současného stavu společnosti Agroservis s.r.o. Návrhy vycházejí z výsledků provedených analýz, které jsou shrnuty ve SWOT analýze. Veškeré návrhy a doporučení jsou reálné a proveditelné.

Z provedených analýz společnosti vyplynulo několik problémů, se kterými se v současnosti potýká. Za hlavní problémy vidím chybějící firemní strategii, způsob vedení společnosti a motivační systém zaměstnanců. Proto se nadále zaměřím především na tyto problémy.

#### 3.1 Formulace firemní strategie

Stěžejním problémem společnosti Agroservis s.r.o. je absence firemní strategie. Základním cílem společnosti je poskytnout takové služby a kvalitu, jaká je standardní u nových strojů. Hluběji propracovanou strategii společnost nemá. Na vzniklé situace reaguje spontánně a na základě intuice vlastníků společnosti.

Z toho důvodu navrhuji, aby se společnost Agroservis s.r.o. v následujících letech věnovala propracování firemní strategie.

V prvé řadě je nutné, aby si firma stanovila dlouhodobý cíl a na jeho splnění pracovala již od samého začátku. Je třeba, aby si management firmy uvědomil, kam podnik směřuje a na tomto základě stanovil cesty a způsoby, jakými dosáhne daného cíle.

S plněním cíle souvisí další slabé místo společnosti Agroservis s.r.o., kterým je marketing. V současné době společnost nemá zformulovanou marketingovou strategii a marketing je zcela v kompetenci jednoho z jednatelů. Jak již bylo uvedeno dříve, společnost má v provozu internetové stránky, nicméně jejich aktualizaci nevěnuje přílišnou pozornost. V oblasti marketingu společnost těží z již zavedeného dobrého jména, čehož bych využila i do budoucna a spojila marketing s tradicí a kvalifikovaným personálem. Nicméně je třeba stanovit marketingovou strategii. Díky které budou efektivně vymezení odběratelé a dodavatelé. Z těchto důvodů navrhuji, aby bylo zřízeno *marketingové oddělení*.

Pro tvorbu strategie je nutné, aby byla společnost stabilizovaná a její zaměstnanci pracovali dobře a efektivně. I když se zaměstnanci ve společnosti Agroservis s.r.o. vyznačují stálostí, je to spíše z důvodu nízké pracovní nabídky dobře placené práce v okolí v současné době. Je tedy potřeba, aby se firma zaměřila na její stabilizaci do budoucna. Jedním ze stabilizačních faktorů a zároveň i dobrou reklamou pro firmu je zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Postup by byl následující. Firma zaměstnancům poskytne kvalifikační kurzy, jako jsou například svářečské kurzy, řidičské oprávnění, kurz lakování a další. Zaměstnanci po absolvování kurzu obdrží certifikát, který bude sloužit jako forma benefitu, protože bude placen firmou a umožní zaměstnanci zvýšení platu. Současně je to také stabilizační faktor. Pokud by zaměstnanec odešel z firmy v horizontu, například deseti let, od kvalifikačního kurzu, musel by firmě doplatit náklady, které v souvislosti s tím vynaložila. Mimo to by mohla firma využívat dočasně volné certifikované služby například i mimo oblast zemědělství. Z firmy by se tak mohla stát autorizovaná opravná jak zemědělských strojů, která by byla schopna opravit veškeré typy zemědělských strojů, tak například nákladních automobilů. Díky těmto krokům bude společnost disponovat vysoce kvalitním personálem, jehož služby bude moci nabízet i jiným firmám. Dále pak využít poskytování benefitů, které by současně byly i propagací firmy. Což se týká firemních dresscodů zaměstnanců firmy.

Navrhuji, aby budoucí strategie podniku byla zaměřena na udržení si pozice na trhu a současně nalezení příležitostí, jejich využití a způsob posilování. K nalézání nových příležitostí je vhodné vyčlenit jednoho ze zaměstnanců, který bude objíždět typicky zemědělské státy, vyhledávat obchodní příležitosti a sledovat praktiky firem, které by následně mohly být použity na společnost Agroservis s.r.o.

V dlouhodobějším časovém horizontu, bych jako vhodné viděla využít možnosti investovat. Především do pozemků.

Další problém spatřuji v nepropracované firemní kultuře. Jak jednoznačně vyplynulo ze SWOT analýzy, silnou a současně i slabou stránkou jsou zaměstnanci. Proto navrhuji, aby se vedení společnosti zaměřilo na lidské zdroje. V první řadě si firma musí definovat, kdo je její zaměstnanec. Následně je vhodné vymyslet heslo, kterým se bude řídit. Může mít například následující podobu: „Díky vysoce kvalifikovanému personálu se stát

jedničkou v servisní oblasti.“ Dále pak zaměřit se na pořádání tradičních akcí, jako jsou sportovní či dětské akce. Ve společnosti jsou zaměstnání převážně mladí lidé, což jednoznačně vybízí k pořádání sportovních akcí. Tyto akce by také sloužily jako teambuildingový prvek, kdy by zaměstnanci byli náhodně rozlosováni do družstev, což by vedlo k utužení a zlepšení vztahů na pracovišti. Dále se nabízí zapojení do kulturních akcí konaných v místě působení společnosti. V Olešnici jsou každoročně pořádány Dožínky. Vzhledem k tomu, že firma prodává zemědělskou techniku se účast na této akci nabízí.

Řízení lidských zdrojů je důležité i z důvodu, že v určitém okamžiku života firmy může nastat riziko potřeby zaměstnance i mimo pracovní dobu. Je tedy zapotřebí zaměstnance určitým způsobem profesně směřovat a budovat dobré vztahy pro případ, že po něm firma bude tuto práci přes čas potřebovat. Jedním z kroků může být například poskytování výhod, kdy v rámci každého měsíce bude stanoven jeden den, kdy budou mít zaměstnanci oběd ve firemní jídelně zdarma.

Navrhuji tedy *řídít oblast human resources managementu*, v ní se soustředit na všechny skupiny zaměstnanců s cílem, aby se z rivality mezi nimi stala pouze soutěživost. Kvalifikační kurzy přispějí k utužování dobrých vztahů na pracovišti a umožní každému, kdo bude chtít, rozvíjet své schopnosti.

### **3.2 Restrukturalizace organizační struktury**

Dalším z hlavních problémů současného stavu společnosti je její stávající organizační struktura, která je liniová. Sice ji společnost trochu upravenou má, ale je potřebné, aby se více propracovala a ustálila. Jednatelé, kteří jsou zároveň i jedinými vlastníky společnosti Agroservis s.r.o., mezi sebou mají rozdělené pravomoci, ale i tak jsou na ně kladeny velké nároky plynoucí z toho, že o všem nakonec rozhodují oni. Tento způsob vedení společnosti je velice rizikový a pro ně vyčerpávající. Proto navrhuji jako vhodné řešení přejít z liniové organizační struktury minimálně na funkcionální strukturu.

Ve firmě se střetávají tři hlavní předměty podnikání. Jsou jimi prodej náhradních dílů, servis zemědělských strojů a prodej zemědělské techniky. Mimo to má firma ekonomické oddělení. Další problémovou částí je marketing. V současné době je marketing

v kompetenci jednatele. Proto je zapotřebí vytvořit marketingové oddělení, kde se bude stanovený zástupce plně věnovat celkovému marketingu společnosti. Počínaje přes inovace loga, propagaci a analýzu zákazníků, kterému pak budou poskytované služby plně přizpůsobeny a povede tak ke zlepšení marketingu společnosti. Současně se bude zabývat strategií podniku, které je marketing nedílnou součástí. Pracovník na této pozici bude také aktivně spravovat webové stránky společnosti, které doplní o fotografie nabízených strojů, jejich detailnějších popisů a celkově informací, které zákazníkovi ušetří čas při výběru produktu. Společnost by tak, co se týče vedení, byla rozdělena na pět částí. Přičemž každý úsek bude mít svého vedoucího. Mimo to, je nutné stanovit zástupce jednatelů, který za ně bude jednat v zásadních věcech v případě, jejich nepřítomnosti. Tato osoba bude mít dostatečné informace o chodu firmy a bude schopna plnohodnotně jednatele zastoupit. Mimo to bude v kompetenci tohoto zaměstnance řízení lidských zdrojů.

Cílem společnosti by tedy v nejbližší budoucnosti mělo být nalezení schopných lidí z řad stávajících zaměstnanců, kteří by se na tyto pozice hodili. Výběr vedoucích ze svých stávajících zaměstnanců zajistí usnadnění zavedení nové organizační struktury. Hlavně z toho důvodu, že zaměstnanci společnost už znají, jsou v kontaktu se zákazníky společnosti a díky tomu jim jednatele mohou věřit při svěřením nových kompetencí. Mimo to se tak ušetří čas na zaškolení. Vzhledem k tomu, že silnou stránkou společnosti je nízká fluktuace zaměstnanců, věřím, že nebude problém najít schopné pracovníky na tyto pozice z řad zaměstnanců.

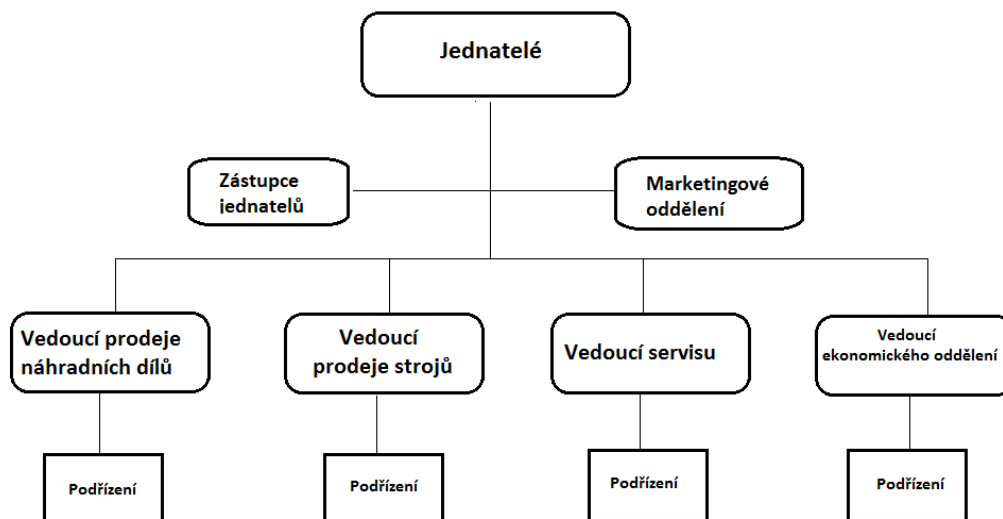
Další možností je přijmout na tyto pozice zcela nové zaměstnance, které postupem času naučí vše potřebné pro výkon takových pozic a budou jim moci důvěřovat. Tento výběr samozřejmě nebude krátkodobou záležitostí a nebude lehký. Nový vedoucí bude v rámci své svěřené činnosti mít pod sebou určitý kolektiv podřízených, kde bude vše řídit a jednat sám za sebe. Samozřejmostí bude to, že majitelům zůstanou i nadále konečné rozhodovací kompetence týkající se budoucího vývoje společnosti a významných investic.

Díky delegování řízení jednotlivých činností společnosti na pět nových vedoucích pracovníků by na vlastníky společnosti již nebyly kladeny tak velké požadavky, jako



tomu je doposud. Vzhledem k tomu, že by na těchto pozicích měli schopné lidi, kterým mohou bez problému důvěřovat, by se mohli soustředit čistě na vedení společnosti.

Nová podoba organizační struktury je znázorněna na následujícím obrázku č. 9.



Obrázek č. 9: Nová podoba organizační struktury

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.3 Motivační systém zaměstnanců

Dalším nedostatkem současného stavu společnosti Agroservis s.r.o., který z analýzy vyplynul, je nedostatečný motivační systém zaměstnanců. V současné době jsou zaměstnanci společnosti motivováni jen finančním ohodnocením. Nicméně v dnešní době, kdy je extrémně nízká nezaměstnanost, by mělo být v zájmu společnosti udržet si své pracovníky co nejdéle. K tomu bych využila různých dalších motivačních prvků.

Převážnou část zaměstnanců společnosti Agroservis s.r.o. tvoří servisní technici. Tito zaměstnanci k výkonu své práce potřebují pracovní oblečení. Jak již bylo uvedeno dříve, společnost jim některé oblečení poskytuje, nicméně do osobního vlastnictví zaměstnancům v současné době nepřechází. Vzhledem k těmto skutečnostem bych navrhovala, aby se právě z oblečení stal benefit pro zaměstnance. Toto oblečení by bylo rozšířeno o další části a na konci každého roku přecházelo do osobního vlastnictví daného

zaměstnance. Současně by na konci každého roku dostali zaměstnanci oblečení nové. Veškeré oblečení by bylo samozřejmě opatřeno firemním logem, tím pádem by následně při běžném nošení mimo areál firmy mohlo sloužit jako marketingový prvek. Náklady spojené s nákupem jednotlivého oblečení a označení logem společnosti jsou znázorněny v následující tabulce č. 9.

**Tabulka č. 9: Náklady spojené s oblečením pro jednoho zaměstnance**

	<b>Cena bez DPH</b>	<b>Cena s DPH (21 %)</b>	<b>Označení logem (cena vč. 21 % DPH)</b>
Tričko	150,00 Kč	181,50 Kč	48,40 Kč
Pracovní oděv	1 169,00 Kč	1 414,49 Kč	96,80 Kč
Pracovní kalhoty krátké	452,00 Kč	546,92 Kč	48,40 Kč
Zimní bunda	1 295,00 Kč	1 566,95 Kč	48,40 Kč
Pracovní obuv	830,00 Kč	1 004,30 Kč	x
Rukavice	83,00 Kč	100,43 Kč	x
<b>Cena celkem</b>	<b>5 056,59 Kč</b>		

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Při hledání vhodné firmy, která by zajistila pracovní oděvy a zároveň označení pracovního oblečení logem společnosti bych využila služeb společnosti ZEAS Lysice, a.s., která se nachází v blízkém okolí sídla Agroservis s.r.o. Náklady jednotlivých položek vychází z cen uvedené společnosti, které byly získány prostřednictvím rozhovoru s odpovědným pracovníkem společnosti. Položka pracovní oděv zahrnuje montérky a blůzu. Celkové náklady na jednoho zaměstnance po výpočtu činí 5056,59 Kč. Ve společnosti je na pozici servisní technik zaměstnáno 13 lidí. Celkové roční náklady spojené s poskytováním oblečení by byly 65 736 Kč.

Servisní technici však nejsou jedinými zaměstnanci společnosti. Navrhuji proto, aby byl ostatním zaměstnancům poskytnut benefit v odpovídající hodnotě oblečení. Na začátku každého roku by tedy byla stanovena částka benefitu ve výši 5 000 Kč, kterou mohou zaměstnanci jako benefit čerpat. Na zaměstnancích pak bude, zda a jakým způsobem tuto hodnotu vyčerpají. Může jít například o příspěvek na důchodové pojištění, stravenky, wellness pobyty, dětské tábory, školní pomůcky a jiné. Zbývajících počet zaměstnanců je 24. Tím pádem by se náklady společnosti, při vyčerpání tohoto benefitu všemi

zaměstnanci, zvýšily o 120 000 Kč. Po sečtení nákladů na oblečení a poskytnutí benefitu pro ostatní zaměstnance by celkové náklady byly 185 736 Kč.

Další možnou podobou benefitu je pravidelné organizování zájezdů po zajímavých místech v České republice. Firma by každoročně organizovala jednodenní poznávací zájezd pro zaměstnance a rodinné příslušníky, na který by přispívala. V rámci tohoto zájezdu by například dětem byly darovány reklamní předměty společnosti, jako je kšiltovka, vak na záda, vlaječky s logem společnosti, takže by se tento zájezd dal využít i jako určitý způsob propagace společnosti Agroservis s.r.o.

Neopomenutelným způsobem motivace je hodnocení nejlepšího pracovníka. Jelikož jsou ve společnosti Agroservis s.r.o. dvě hlavní skupiny pracovníků, obchodníci a servisní technici, byli by vždy vyhlášeni dva pracovníci. Co se týče obchodníků, ohodnocení by bylo založeno na počtu úspěšně uzavřených obchodů. V případě servisních techniků by bylo hodnoceno množství a kvalita provedených servisních oprav. Jelikož se jedná o práci, která je sezónního typu, tak by vyhodnocení nejlepšího pracovníka probíhalo jednou za rok, a to vždy na konci roku v rámci Vánočního večírku. Výběrem nejlepších pracovníků bude pověřena jedna nestranná osoba – nejlépe recepční, která bude každý měsíc kontrolovat a zaznamenávat výkony jednotlivých pracovníků. Odměnou nejlepším pracovníkům by pak bylo navýšení dovolené (například o jeden den), či poskytnutí stravenek typu Flexi Pass, které jsou využitelné na různé kulturní a sportovní akce.

Jsem si vědoma, že s uvedenými návrhy jsou spojeny značné náklady. Nicméně jsem názoru, že v porovnání se ztrátou zaměstnanců jsou zanedbatelné.

### **3.4 Investování volných peněžních prostředků**

Další návrh je zaměřen na efektivní využití volných finančních prostředků. Jako vhodné bych viděla investice do následujících oblastí:

#### **Nákup pozemků**

Jak již bylo uvedeno, klimatické změny v posledních letech ovlivňují obor zemědělství velice negativně. Je to především tím, že dochází k velkým teplotním skokům a zimy i léta jsou také čím dál více suché. V důsledku toho ubývá podzemních vod a celkově se

zemědělství potýká s problémem nedostatku zavlažování. Proto, jako vhodnou investici volných prostředků společnosti Agroservis s.r.o. vidím nákup pozemků. Na nich se pak do budoucna mohou vybudovat vodní rezervoáry, které budou sloužit jako zásobárna vody pro zavlažování. V oblasti Olomoucka, které je velice suchou oblastí, se nachází hned několik pozemků, které by byly pro nákup vhodné. Jedná se především o louky. Následující tabulka č. 10 shrnuje náklady související s modelovým příkladem pořízení pozemku.

**Tabulka č. 10: Náklady spojené s nákupem pozemku**

Cena za $m^2$	18 Kč
Rozloha pozemku ( $m^2$ )	100 000
<b>Cena za pozemek:</b>	<b>1 800 000 Kč</b>
Daň z nemovitých věcí (0,25%)	4 500 Kč
Návrh na vklad do katastru nemovitostí	1 000 Kč
Výpis z katastru nemovitostí (vč. DPH)	121 Kč
Poplatek notáře (vč. DPH)	14 762 Kč
<b>Celkem:</b>	<b>1 820 262 Kč</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ceny pozemků na Olomoucku se pohybují v průměru okolo  $18 \text{ Kč}/m^2$  (Cena zemědělské půdy, 2018). Pro příklad, kdy by byl kupován pozemek o rozloze  $10 \text{ ha}$ , by tedy jeho cena byla  $1\,800\,000 \text{ Kč}$ . Kupující je povinen zaplatit daň z nemovitých věcí, podle Zákona č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí, která činí 0,25 % z ceny tohoto typu pozemku. Další poplatky při nákupu pozemku souvisejí s katastrem nemovitostí – výpis z katastru nemovitostí a návrh na vklad do katastru nemovitostí. Tyto částky jsou v konstantní výši (Sazby správních poplatků, ©2017). Dále pak poplatek notáře za vypracování kupní smlouvy a ověření podpisu, který se mění v závislosti na výši ceny majetku (Notářská kancelář, ©2011). Výsledné náklady na pořízení pozemku o této rozloze by pak po sečtení činily  $1\,820\,262 \text{ Kč}$ .

Budoucí náklady by pak souvisely s výstavbou vodního rezervoáru. Tyto výše uvedené investice zdaleka nejsou malé. Nicméně realitou je, že investice do pozemků jsou vždy

s budoucí návratností. Ať už v případě vybudování vodního rezervoáru, který může sloužit, jako zdroj zavlažování, nebo v případě jeho prodeje.

### **Čerpací stanice**

Společnost Agroservis s.r.o. vlastní výdejní zařízení na pohonné hmoty. V současnosti jej využívá pouze ke svým vlastním potřebám. Jako je tankování pohonných hmot do zemědělské techniky při jejich převozu k místu výkonu práce. Vzhledem ke skutečnosti zřízené čerpací stanice s měřícím přístrojem navrhuji zaměřit se do budoucna na prodej pohonných hmot zákazníkům a veřejnosti. V souvislosti s tím by byla provedena investice na modernizaci nynějšího čerpacího zařízení, které je používáno již desátým rokem. Náklady na nové výdejní zařízení se pohybují v širokém cenovém rozmezí. Přičemž jako dostačující bych viděla výdejní zařízení nižší cenové kategorie. Tím pádem by tato investice neměla přesáhnout 50 000 Kč. Se samotným provozováním čerpací stanice souvisí celá řada podmínek, které je nutné splnit. Jedná se zejména o velkou legislativní náročnost. Je nutné se řídit například těmito zákony: Zákon č. 311/2006 Sb., o pohonných hmotách a čerpacích stanicích pohonných hmot a o změně některých souvisejících zákonů, Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve změně pozdějších předpisů, Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů, Zákon č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší, ve znění pozdějších předpisů, a další. Dále je pak zapotřebí mít dobře proškolený personál a dodržovat veškeré bezpečnostní postupy. Následně jsou čerpací stanice podrobovány pravidelným kontrolám kontrolních úřadů. V souvislosti s provozem čerpací stanice by vznikly minimálně dvě nová pracovní místa na pozici obsluhy čerpací stanice.

Pohonné hmoty firma nakupuje od společnosti *TRAVIKO CZ, a.s.* Průměrná nákupní cena za poslední rok byla 23,52 Kč. Za jakou cenu by ve výsledku byly pohonné hmoty prodávány je diskutabilní. Konečná cena se bude odvíjet od celkových nákladů a bude pohyblivá v závislosti na aktuálních nákupních cenách od dodavatele.

I když je spuštění provozu čerpací stanice zpočátku více nákladné, věřím, že v budoucnu by se však zisky společnosti mohly významně navýšit. Dalším pozitivem by bylo rozšíření předmětu podnikání a tím diverzifikované riziko související s úzkým zaměřením na jeden obor podnikání. Jsem si vědoma legislativní náročnosti související

s provozováním čerpací stanice. Proto předpokládám, že zrealizování tohoto návrhu bude trvat delší časové období.

### **Likvidace odpadu**

Další investicí do budoucna, kterou by mohla společnost provést souvisí s novelou Zákona č. 185/2001 Sb. o odpadech a o změně některých dalších zákonů. V rámci této novely dojde ke zdražení odvozu odpadu a skládkovného. V budoucnu bude nutné, aby obce zřídili kontejnery na tříděný odpad. Dále pak recyklovatelný odpad nebude moci být ukládán na skládky a bude muset být speciálně likvidován. Proto bych navrhovala, aby společnost Agroservis s.r.o. dala se řídit předběhla dobu a investovala do koupi těchto kontejnerů již nyní. V budoucnu by je pak mohla pronajímat obci. Kontejnery na tříděný odpad jsou potřeba čtyři a celkově stojí 33 400 Kč vč. DPH (ABSTORE s.r.o., ©2018). Umístěny by mohly být v blízkosti čerpací stanice. Mimo to by bylo vhodné v oblasti nových způsobů likvidací odpadu zaškolit své zaměstnance. Tento proškolený personál by pak poskytovala daným firmám, které se budou tímto typem likvidace odpadu zabývat.

## **Závěr**

Cílem této diplomové práce bylo na základě vhodně zvolených metod provést analýzu společnosti Agroservis s.r.o., která je prodejcem použité zemědělské techniky. Následně pak navrhnout doporučení a opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu podniku.

V prvé řadě bylo nutné nastudovat potřebné teoretické znalosti související s vybranými analýzami, aby následně byla možná jejich aplikace na praktickém příkladu v prostředí společnosti Agroservis s.r.o. Pro potřeby diplomové práce byly vybrány s ohledem na obor podnikání a podmínky firmy následující analýzy. První z nich byla pro analýzu vnějšího prostředí zvolena SLEPTE analýza. Následovala Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která se zabývá oborovým prostředím a McKinsey „7S“ model, který je používán pro analýzu vnitřního prostředí firmy. Poté byla provedena analýza účetních výkazů. Finanční situace podniku byla zanalyzována Kralickovým Quick testem. Tento test byl proveden za období 2014-2016, výsledkem je negativní vývoj, kdy celková bonita podniku klesá a v roce 2016 se podnik nacházel v šedé zóně. Firma je závislá na síle odběratelů a dodavatelů, čímž se pro ni vytváří neblahé prostředí. Závěry všech provedených analýz byly shrnuty ve SWOT analýze a rozděleny na příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky.

V závěrečné části práce byla na základě provedených analýz navrhnutá opatření, která by měla vést ke zlepšení současného stavu společnosti Agroservis s.r.o. Všechny návrhy vychází ze zjištěných poznatků během analýz.

Navrhuji se zaměřit na: tvorbu firemní strategie, restrukturalizaci organizační struktury, zavedení motivačního systému zaměstnanců, investování volných peněžních prostředků, tak aby došlo k jejich budoucímu zhodnocení.

Veškeré návrhy jsou realizovatelné a zohledňují podmínky panující v analyzované společnosti. Tímto byl cíl diplomové práce splněn.

## Seznam použitých zdrojů

ABSTORE s.r.o., ©2018. [online]. [cit. 2018-05-09]. Dostupné z: <https://www.abstore.cz/>

BIČÍK, Ivan a Vít JANČÁK, 2005. *Transformační procesy v českém zemědělství po roce 1990*. Praha: Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje Přírodovědecké fakulty Univerzity Karlovy, 103 s. ISBN 80-865-6119-4.

Cena zemědělské půdy, 2018. *Zemědělské nemovitosti* [online]. [cit. 2018-05-09]. Dostupné z: <http://www.farmy.cz/cena-pudy/>

Dotace, © 2009-2018. eAgri [online]. Ministerstvo zemědělství, [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/>

GRASSEOVÁ, Monika, a kolektiv, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

Interní dokumenty společnosti Agroservis s.r.o

Justice.cz – úvodní stránka, 2017. *Oficiální server českého soudnictví* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti, [cit. 2017-10-17] Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Petr NOVÁK, 2015. *Finanční strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi, 224 s.. ISBN 978-80-7400-562-6.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol, 2007. *Manažerské finance*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie, 745 s. ISBN 978-80-7179-712-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:d97ef470-ac73-11e4-a7a2-005056827e51>

KOVANICOVÁ, Dana a Pavel KOVANIC, 1996. *Poklady skryté v účetnictví*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Polygon, 214 s. ISBN 80-859-6742-1.



KRALICEK, Peter, 1993. *Základy finančního hospodaření: bilance: účet zisků a ztrát: cash-flow: základy kalkulace: finanční plánování: systémy včasného varování*. Praha: Linde. New business line. Padesátiminutové studijní texty, 110 s. ISBN 80-85647-11-7. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:f085a7f0-836a-11e3-a606-005056827e51>

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada), 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

Míra inflace v roce 2016, 2017. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-10-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/prumerna-rocni-mira-inflace-v-roce-2016-byla-07->

Množství firem v ČR, 2017. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2017-11-22] Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/416373-v-roce-2016-vzniklo-rekordni-mnozstvi-firem/>

Notářská kancelář, ©2011. [online]. [cit. 2018-05-09]. Dostupné z: <http://www.notarfianova.cz/kalkulator/>

O firmě, 2015. *Agroservis.cz* [online]. [cit. 2017-10-16] Dostupné z: <http://agroservis.cz/informace-o-firme/>

Podíl nezaměstnaných osob v krajích ČR, 2017. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-10-30]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/cr\\_od\\_roku\\_1989\\_podil\\_nezamestnanych](https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_podil_nezamestnanych)

Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond, 2017. [online]. [cit. 2017-10-30]. Dostupné z: [https://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa\\_anon%2Fcs%2Fzpravy%2Fnarodni\\_dotace%2Fpgrlf%2F1508320422410.pdf](https://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fzpravy%2Fnarodni_dotace%2Fpgrlf%2F1508320422410.pdf)

PORTER, Michael E, 1994. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 403 s. ISBN 80-85605-11-2. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:a14fdcb0-b663-11e3-9d7d-005056827e51>

RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení, 2015, 152 s.

ISBN 978-80-247-5534-2.

Sazby správních poplatků, ©2017. ČÚZK [online]. [cit. 2018-05-09]. Dostupné z: <https://www.cuzk.cz/Katastr-nemovitosti/Poplatky/Sazby-spravnich-poplatku.aspx#120>

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

Sbírka listin Agrall zemědělská technika a.s.: *Účetní závěrka 2015*, 2016. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44546082&subjektId=53543&spis=684282>

Sbírka listin AGROTEC a.s.: *Účetní závěrka 2015*, 2016. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=46954970&subjektId=13764&spis=682720>

Sbírka listin STROM PRAHA a.s.: *Účetní závěrka 2015*, 2015. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44333513&subjektId=686718&spis=78097>

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

SOKOLOVÁ, Marcela a kolektiv, 2015. *Základy managementu*. Hradec Králové: Gaudeamus, 265 s. ISBN 978-80-7435-553-0.

*Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*, 2015 [online]. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2015 [cit. 2018-02-26]. ISBN 978-92-79-45316-8.

Dostupné z: [http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0010.01/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0010.01/DOC_1)

VANČUROVÁ, Pavlína, 2014. Druhové a účelové členění výsledovky – jaké přináší výhody a nevýhody. *Mzdová praxe* [online]. [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d43946v55162-druhove-a-ucelove-cleneni-vysledovky-jake-prinasi-vyhody-a/>

*Výroční zprávy za rok 2014, 2015, 2016* společnosti Agroservis s.r.o. Brno: Agroservis s.r.o.

Vývoj HDP, 2017. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-10-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/vyvoj-hdp>

Vývoj kurzu CZK/EUR, 2017. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2017-10-30]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/>

Vývoj obyvatelstva ČR – 2016, 2017. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-10-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-obyvatelstva-ceske-republiky-2016>

Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb ze dne 16. března 2016

Zelené zprávy (2006–2016), ©2009 . *eAGRI* [online]. Ministerstvo zemědělství, [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/>

ZEMAN, Jan, 2017. Trnitá cesta zemědělství od roku 1990. *Haló noviny* [online]. [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <http://www.halonoviny.cz/articles/view/44826886>

Zemědělství 2016, ©2017. *eAgri* [online]. Ministerstvo zemědělství [cit. 2017-29-30]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/vyrocní-a-hodnotici-zpravy/publikace-zemedelstvi/zemedelstvi-2016.html>

Zemědělství – časové řady, 2017. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-11-07]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zem\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/zem_cr)

## Seznam grafů

Graf č. 1: Struktura předmětu podnikání společnosti .....	37
Graf č. 2: Genderová struktura zaměstnanců v zemědělství za roky 2006-2016 .....	39
Graf č. 3: Vývoj osevní plochy v ČR 2006–2016.....	40
Graf č. 4: Vývoj kurzu CZK/EUR .....	43
Graf č. 5: Průměrná měsíční mzda zaměstnance .....	44
Graf č. 6: Vývoj průměrných cen zemědělských výrobců a vývoj cen vstupů do zemědělství .....	45
Graf č. 7: Věková struktura zaměstnanců v roce 2016 .....	67
Graf č. 8: Výsledné hodnoty Kralickova Quick testu .....	73

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Faktory SLEPTE analýzy .....	13
Obrázek č. 2: Porterův model pěti konkurenčních sil.....	15
Obrázek č. 3: McKinsey - model „7S“ .....	19
Obrázek č. 4: Logo společnosti.....	31
Obrázek č. 5: Nákup strojů v rámci Evropy za rok 2016 .....	35
Obrázek č. 6: Procentuální prodej zemědělské techniky v rámci jednotlivých krajů ČR v roce 2016.....	36
Obrázek č. 7: Sídlo společnosti Agroservis s.r.o. ....	37
Obrázek č. 8: Organizační struktura společnosti Agroservis s.r.o.....	65
Obrázek č. 9: Nová podoba organizační struktury .....	81

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Bodová stupnice Kralickova Quick testu.....	28
Tabulka č. 2: Matice SWOT .....	30
Tabulka č. 3: Kritéria velikosti podniku podle EU .....	32
Tabulka č. 4: Ukazatele likvidity .....	51
Tabulka č. 5: Ukazatele finanční analýzy .....	59
Tabulka č. 6: Srovnání největších konkurentů společnosti Agroservis s.r.o. ....	61
Tabulka č. 7: Potřebná data k výpočtu Kralickova Quick testu z účetních výkazů 2014–2016 .....	71
Tabulka č. 8: Kralickýv Quick test za roky 2014–2016 .....	72
Tabulka č. 9: Náklady spojené s oblečením pro jednoho zaměstnance .....	82
Tabulka č. 10: Náklady spojené s nákupem pozemku.....	84

## Seznam rovnic

Rovnice č. 1: Koeficient samofinancování .....	26
Rovnice č. 2: Doba splatnosti dluhu .....	27
Rovnice č. 3: Rentabilita celkového kapitálu .....	27
Rovnice č. 4: Cash-flow v % podnikového výkonu .....	28

## **Seznam zkratek**

CZK	Koruna česká
ČR	Česká republika
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
EU	Evropská unie
EUR	Euro
HDP	Hrubý domácí produkt
PGRLF	Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond



## Seznam příloh

Příloha č. 1:	Rozvaha 2015 .....	98
Příloha č. 2:	Výkaz zisku a ztráty 2015.....	102
Příloha č. 3:	Rozvaha 2016 .....	104
Příloha č. 4:	Výkaz zisku a ztráty 2016.....	108

# Příloha č. 1: Rozvaha 2015

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č.500/2002 Sb.,  
ve znění pozdějších předpisů

## ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2015

(v celých tisících v Kč)

IČ

6 3 4 7 4 4 4 1

Jméno a příjmení, obchod.firma nebo jiný  
název účetní jednotky

Agroservis s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání, liší-li se od bydliště

Pisárcecká 11  
603 00 BRNO

Označení a	A K T I V A b	Číslo řádku c	Běžné účetní období		Minulé úč.období	
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A + B. + C. + D.I.)	001	249.526	13.124	236.402	201.200
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (B.I.+B.II.+B.III.)	003	31.631	11.932	19.699	21.275
B. I.	Dlouhodobý nehmot.majetek (B.I.1.,B.I.8)	004	312	312	0	0
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3.	Software	007	312	312	0	0
4.	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
5.	Goodwill	009	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouh.nehmot.majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmot.majetek (B.II.1...B.II.9)	013	15.027	11.621	3.406	3.542
B. II. 1.	Pozemky	014	0	0	0	0
2.	Stavby	015	0	0	0	0
3.	Samostatné hm.mov.věci a soub.hm.mov.věci	016	12.649	9.242	3.406	3.542
4.	Pěstební celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	2.378	2.378	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouh.hmot.majetek	021	0	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý fin.majetek (B.III.1...B.III.7)	023	16.292	0	16.292	17.733
B. III.1.	Podíly - ovládaná osoba	024	0	0	0	0
2.	Podíly v účet.jedn.pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry-ovládaná osoba, podst.vliv	027	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	16.292	0	16.292	17.733
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouh.finan.majetek	030	0	0	0	0

Označení	A K T I V A	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé úč.období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (C.I+C.II+C.III+C.IV)	031	217.807	1.192	216.615	179.870
C. I.	Zásoby (C.I.1 až C.I.6)	032	107.839	0	107.839	81.111
C. I. 1.	Materiál	033	0	0	0	0
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0	0
3.	Výrobky	035	0	0	0	0
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	0
5.	Zboží	037	107.839	0	107.839	68.927
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	12.184
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (C.II.1 až C.II.8)	039	0	0	0	0
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
2.	Pohledávky-ovládaná nebo ovládající osoba	041	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky	043	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky (C.III.1..C.III.9)	048	46.018	1.192	44.826	57.538
C. III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	45.187	1.192	43.996	54.948
2.	Pohledávky-ovládaná nebo ovládající osoba	050	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky	052	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojišť.	053	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	054	0	0	0	0
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	375	0	375	131
8.	Dohadné účty aktivní	056	444	0	444	2.333
9.	Jiné pohledávky	057	12	0	12	126
C. IV.	Krátkodobý fin.majetek (C.IV.1..C.IV.4)	058	63.950	0	63.950	41.221
C. IV. 1.	Peníze	059	161	0	161	168
2.	Účty v bankách	060	63.789	0	63.789	41.053
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4.	Pořízený krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (D.I.1+D.I.3)	063	88	0	88	55
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	88	0	88	55
2.	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	066	0	0	0	0

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C.I.)	067	236.402	201.200
A.	Vlastní kapitál (A.I + A.II + A.III + A.IV + A.V.1 + A.V.2)	068	163.572	149.016
A. I.	Základní kapitál (A.I.1 + A.I.2 + A.I.3)	069	102	102
A. I. 1.	Základní kapitál	070	102	102
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3.	Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (součet A.II.1 až A.II.5)	073	0	0
A. II. 1.	Ážio	074	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	077	0	0
5.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	078	0	0
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	079	0	0
A. III.	Fondy ze zisku (A.III.1 + A.III.2)	080	10	10
A. III. 1.	Rezervní fond	081	10	10
2.	Statutární a ostatní fondy	082	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (A.IV.1 + A.IV.2)	083	148.904	134.326
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	148.904	134.326
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	085	0	0
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086	0	0
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	087	14.557	14.578
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu ze zisku (-)	088	0	0
B.	Cizí zdroje (B.I + B.II + B.III + B.IV)	089	72.829	52.184
B. I.	Rezervy (součet B.I.1 až B.I.4)	090	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	092	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	093	0	0
4.	Ostatní rezervy	094	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (součet B.II.1 až B.II.10)	095	0	0
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	096	0	0
2.	Závazky - ovládané nebo ovládající osoba	097	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	098	0	0
4.	Závazky ke společníkům	099	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	100	0	0
6.	Vydané dluhopisy	101	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	102	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	103	0	0
9.	Jiné závazky	104	0	0
10.	Odložený daňový závazek	105	0	0

Označení	P A S I V A	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (součet B.III.1 až B.III.11)	106	44.612	42.296
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	107	37.142	28.847
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	109	0	0
4.	Závazky ke společníkům	110	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	111	681	625
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	386	358
7.	Stát - daňové závazky a dotace	113	5.231	6.526
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	114	1.082	3.392
9.	Vydané dluhopisy	115	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	116	89	2.548
11.	Jiné závazky	117	0	0
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (součet B.IV.1 až B.IV.3)	118	28.218	9.888
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	119	7.624	8.680
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	120	20.594	1.208
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	121	0	0
C. I.	Časové rozlišení (C.I.1 + C.I.2)	122	0	0
C. I. 1.	Výdaje příštích období	123	0	0
2.	Výnosy příštích období	124	0	0

Sestaveno dne: 30.05.2016

Právní forma účetní jednotky: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání účetní jednotky: obchodní činnost

Podpisový záznam:




*Šiblová*

**Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty 2015**

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č.500/2002 Sb.,  
ve znění pozdějších předpisů

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY  
v plném rozsahu**

ke dni 31.12.2015

(v celých tisících v Kč)

IČ

6 3 4 7 4 4 4 1

Jméno a příjmení, obchod.firma nebo jiný  
název účetní jednotky

Agroservis s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání, liší-li se od bydliště

Plázecká 11  
603 00 BRNO

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	393.707	440.245
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	344.300	387.411
+	Obchodní marže (ř.01-02)	03	49.407	52.835
II.	Výkony (ř.05 až 07)	04	8.021	7.381
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	8.021	7.381
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0
3.	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spotřeba (ř.09+10)	08	22.390	27.568
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	8.847	12.286
B. 2.	Služby	10	13.543	15.283
+	Přidaná hodnota (ř.03+04-08)	11	35.037	32.648
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	12	14.179	12.944
C. 1.	Mzdové náklady	13	10.531	9.602
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	3.545	3.249
C. 4.	Sociální náklady	16	104	93
D.	Daně a poplatky	17	62	53
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2.185	2.224
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř.20+21)	19	190	0
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	190	0
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř.23+24)	22	0	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0
F. 2.	Prodáný materiál	24	0	0
G.	Změny stavu rezerv a oprav.pol. v prov.oblasti a kompl.nákladů příšt.období	25	416	380
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	2.379	3.474
H.	Ostatní provozní náklady	27	3.001	2.050
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	30	17.765	18.460

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů ovládnutých, a řízených osobách a v úč.jedn. s podstatným vlivem	34	0	0
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	166	276
N.	Nákladové úroky	43	435	448
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1.796	1.020
O.	Ostatní finanční náklady	45	1.366	1.315
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	48	169	-467
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	3.377	3.415
Q. 1.	- splatná	50	3.377	3.415
Q. 2.	- odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	14.557	14.578
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
S. 2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
W.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	14.557	14.578
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	17.934	17.993

Sestaveno dne: 30.05.2016

Právní forma účetní jednotky: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání účetní jednotky: obchodní činnost

Podpisový záznam:



*Šiblová*

**Příloha č. 3: Rozvaha 2016**

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002  
Sb. ve znění pozdějších předpisů

**ROZVAHA**
**(BILANCE)**
**ke dni 31. prosince 2016**

(v celých tisících Kč)

**IČ**
**63 47 44 41**

Obchodní firma nebo jiný  
název účetní jednotky

**Agroservis  
s.r.o.**

Sídlo, bydliště nebo místo  
podnikání účetní jednotky

**Pisárecká 11  
603 00 Brno**

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)</b>	<b>001</b>	<b>240 813</b>	<b>-14 217</b>	<b>226 596</b>	<b>236 402</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	<b>Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 28)</b>	<b>003</b>	<b>31 916</b>	<b>-13 339</b>	<b>18 577</b>	<b>19 698</b>
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 až 11)</b>	<b>004</b>	<b>312</b>	<b>-312</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B. I. 1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005	0	0	0	0
2.	Ocenitelná práva (ř. 07 + 08)	006	0	0	0	0
2.1.	Software	007	312	-312	0	0
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008	0	0	0	0
3.	Goodwill	009	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 12 + 13)	011	0	0	0	0
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	0	0	0	0
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 až 20 + 24)</b>	<b>014</b>	<b>17 135</b>	<b>-13 027</b>	<b>4 108</b>	<b>3 406</b>
B. II. 1.	Pozemky a stavby (ř. 16 + 17)	015	0	0	0	0
1.1.	Pozemky	016	0	0	0	0
1.2.	Stavby	017	0	0	0	0
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	14 757	-10 648	4 108	3 406
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek (ř. 21 + 22 + 23)	020	2 378	-2 378	0	0
4.1.	Pěstební celky trvalých porostů	021	0	0	0	0
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022	0	0	0	0
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	2 378	-2 378	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek (ř. 25 + 26)	024	0	0	0	0
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	0	0	0	0
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)</b>	<b>027</b>	<b>14 469</b>	<b>0</b>	<b>14 469</b>	<b>16 292</b>
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	0	0	0	0
2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029	0	0	0	0
3.	Podíly - podstatný vliv	030	0	0	0	0
4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031	14 469	0	14 469	0
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	0	0	0	0
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033	0	0	0	16 292
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek (ř. 35 + 36)	034	0	0	0	0
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035	0	0	0	0
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036	0	0	0	0



označ a	AKTIVA b	řad c	Běžné účetní období			Minulé úč. období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)					
C. I.	Zásoby (ř.39 + 40 + 41 + 44 + 45)	037	208 795	-878	207 917	216 616
C. I. 1	Materiál	038	109 198	0	109 198	107 839
2	Nedokončená výroba a polotovary	039	0	0	0	0
3	Výrobky a zboží (ř.42 + 43)	040	0	0	0	0
3.1	Výrobky	041	105 956	0	105 956	107 839
3.2	Zboží	042	0	0	0	0
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	043	105 956	0	105 956	107 839
5	Poskytnuté zálohy na zásoby	044	0	0	0	0
C. II.	Pohledávky (ř. 47 + 57)	045	3 242	0	3 242	0
C. II. 1	Dlouhodobé pohledávky (ř. 48 až 52)	046	57 781	-878	56 903	44 827
1.1	Pohledávky z obchodních vztahů	047	0	0	0	0
1.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	048	0	0	0	0
1.3	Pohledávky - podstatný vliv	049	0	0	0	0
1.4	Odložená daňová pohledávka	050	0	0	0	0
1.5	Pohledávky - ostatní (ř. 53 až 56)	051	0	0	0	0
1.5.1	Pohledávky za společnosti	052	0	0	0	0
1.5.2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	053	0	0	0	0
1.5.3	Dohadné účty aktivní	054	0	0	0	0
1.5.4	Jiné pohledávky	055	0	0	0	0
2	Krátkodobé pohledávky (ř. 58 až 61)	056	0	0	0	0
2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	057	57 781	-878	56 903	44 827
2.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	058	56 724	-878	55 846	43 996
2.3	Pohledávky - podstatný vliv	059	0	0	0	0
2.4	Pohledávky - ostatní (ř. 62 až 67)	060	0	0	0	0
2.4.1	Pohledávky za společnosti	061	1 057	0	1 057	831
2.4.2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	062	0	0	0	0
2.4.3	Stát - daňové pohledávky	063	0	0	0	0
2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	064	0	0	0	0
2.4.5	Dohadné účty aktivní	065	89	0	89	375
2.4.6	Jiné pohledávky	066	300	0	300	444
C. III.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 69 +70)	067	668	0	668	12
C. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	068	0	0	0	0
2	Ostatní krátkodobý finanční majetek	069	0	0	0	0
C. IV.	Peněžní prostředky (ř. 72 +73)	070	0	0	0	0
C. IV. 1	Peněžní prostředky v pokladně	071	41 816	0	41 816	63 950
2	Peněžní prostředky na účtech	072	139	0	139	161
D. I.	Časové rozlišení aktiv (ř. 75 až 77)	073	41 677	0	41 677	63 789
D. I.	Náklady příštích období	074	102	0	102	88
D. II.	Komplexní náklady příštích období	075	102	0	102	88
D. III.	Příjmy příštích období	076	0	0	0	0
		077	0	0	0	0

označ a	PASIVA b	řad c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
	<b>PASIVA CELKEM (ř. 79 + 101 + 141)</b>	<b>078</b>	<b>226 596</b>	<b>236 402</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál (ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 + 100)</b>	<b>079</b>	<b>182 999</b>	<b>163 573</b>
<b>A. I.</b>	<b>Základní kapitál (ř. 81 až 83)</b>	<b>080</b>	<b>102</b>	<b>102</b>
1	Základní kapitál	081	102	102
2	Vlastní podíly (-)	082	0	0
3	Změny základního kapitálu	083	0	0
<b>A. II.</b>	<b>Ážio a kapitálové fondy (ř. 85 + 86)</b>	<b>084</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A. II. 1</b>	<b>Ážio</b>	<b>085</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
2	Kapitálové fondy (ř. 87 až 91)	086	0	0
2.1	Ostatní kapitálové fondy	087	0	0
2.2	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	088	0	0
2.3	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	089	0	0
2.4	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	090	0	0
2.5	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	091	0	0
<b>A. III.</b>	<b>Fondy ze zisku (ř. 93 + 94)</b>	<b>092</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>A. III. 1</b>	<b>Ostatní rezervní fondy</b>	<b>093</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
2	Statutární a ostatní fondy	094	0	0
<b>A. IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (ř. 96 až 98)</b>	<b>095</b>	<b>163 460</b>	<b>148 904</b>
<b>A. IV. 1</b>	<b>Nerozdělený zisk minulých let</b>	<b>096</b>	<b>163 460</b>	<b>148 904</b>
2	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	097	0	0
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	098	0	0
<b>A. V. 1</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>099</b>	<b>19 427</b>	<b>14 557</b>
	<b>(ř. 01 - (+ 69 + 73 + 79 + 83 - 88 + 89 + 122))</b>			
2	Rozhodnuto o zálohách na výplátě podílů na zisku (-)	100	0	0
<b>B. + C.</b>	<b>Cizí zdroje (ř. 102 + 107)</b>	<b>101</b>	<b>43 597</b>	<b>72 829</b>
<b>B. I.</b>	<b>Rezervy (ř. 103 až 106)</b>	<b>102</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B. I. 1</b>	<b>Rezerva na důchody a podobné závazky</b>	<b>103</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
2	Rezerva na daň z příjmů	104	0	0
3	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105	0	0
4	Ostatní rezervy	106	0	0
<b>C.</b>	<b>Závazky (ř. 108 + 123)</b>	<b>107</b>	<b>43 597</b>	<b>72 829</b>
<b>C. I.</b>	<b>Dlouhodobé závazky (ř. 109 + 112 až 119)</b>	<b>108</b>	<b>9 531</b>	<b>7 713</b>
<b>C. I. 1</b>	<b>Vydané dluhopisy (ř. 110 + 111)</b>	<b>109</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.1	Vyměnitelné dluhopisy	110	0	0
1.2	Ostatní dluhopisy	111	0	0
2	Závazky k úvěrovým institucím	112	6 568	7 624
3	Dlouhodobě přijaté zálohy	113	0	0
4	Závazky z obchodních vztahů	114	0	0
5	Dlouhodobé směnky k úhradě	115	0	0
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116	0	0
7	Závazky - podstatný vliv	117	0	0
8	Odložený daňový závazek	118	0	0
9	Závazky - ostatní (ř. 120 až 122)	119	2 963	89
9.1	Závazky ke společníkům	120	0	0
9.2	Dohadné účty pasivní	121	28	89
9.3	Jiné závazky	122	2 935	0

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
C. II.	Krátkodobé závazky (ř. 124 + 127 až 133)	123	34 066	65 116
C. II. 1	Vydané dluhopisy (ř. 125 + 126)	124	0	0
1.1	Vyměnitelné dluhopisy	124	0	0
1.2	Ostatní dluhopisy	125	0	0
2	Závazky k úvěrovým institucím	126	0	0
3	Krátkodobé přijaté zálohy	127	0	20 594
4	Závazky z obchodních vztahů	128	2 089	1 082
5	Krátkodobé směnky k úhradě	129	28 361	37 142
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	130	0	0
7	Závazky - podstatný vliv	131	0	0
8	Závazky - ostatní (ř. 134 až 140)	132	0	0
8.1	Závazky ke společníkům	133	3 616	6 298
8.2	Krátkodobé finanční výpomoci	134	0	0
8.3	Závazky k zaměstnancům	135	0	0
8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	136	835	681
8.5	Stát - daňové závazky a dotace	137	476	386
8.6	Dohadné účty pasivní	138	2 305	5 231
8.7	Jiné závazky	139	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv (ř. 142 + 143)	140	0	0
D. I.	Výdaje příštích období	141	0	0
D. II.	Výnosy příštích období	142	0	0
		143	0	0



**Příloha č. 4: Výkaz zisku a ztráty 2016**

Zpracováno v souladu s vyhláškou č.  
500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**

ke dni 31. prosince 2016

(v celých tisících Kč)

**DRUHOVÉ ČLENĚNÍ**

IČ
63 47 44 41

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**Agroservis s.r.o.**

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání  
účetní jednotky

Pisárecká 11

603 00 Brno

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	01	10 622	8 022
II.	Tržby za prodej zboží	02	439 574	393 707
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	03	406 334	366 690
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	375 745	344 300
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	10 055	8 847
3.	Služby	06	20 534	13 543
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	0	0
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady (ř. 10 + 11)	09	16 345	14 180
1.	Mzdové náklady	10	12 182	10 531
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř. 12 + 13)	11	4 163	3 649
2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	4 070	3 545
2. 2.	Ostatní náklady	13	93	104
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	1 882	2 601
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 + 17)	15	2 196	2 185
1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	2 196	2 185
1. 2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-314	416
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	20	669	2 569
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	50	190
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	0	0
3.	Jiné provozní výnosy	23	619	2 379
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	2 005	3 063
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	0
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	0	0
3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	69	62
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	1 936	3 001
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)	30	24 299	17 764

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 + 33)	31	0	0
IV. 1	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
2	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 + 37)	35	0	0
V. 1	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0
2	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 + 41)	39	316	165
VI. 1	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
2	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	316	165
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 + 45)	43	392	435
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
2	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	392	435
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	490	1 796
K.	Ostatní finanční náklady	47	683	1 356
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-269	170
	(ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)	49	24 030	17 934
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48)	50	4 603	3 377
L.	Daň z příjmů (ř. 51 + 52)	51	4 603	3 377
1	Daň z příjmů splatná	52	0	0
2	Daň z příjmů odložená (+/-)	53	19 427	14 557
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49 - 50)	54	0	0
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	55	19 427	14 557
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53 - 54)	56	451 671	406 259
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.			

